



Verdier på veggen, i veggene eller i veien?

En kvalitativ studie av verdiers betydning i rekruttering og onboarding i ideelle, humanitære organisasjoner.

Cathrine Haugeli Halvorsen

VID Vitenskapelige Høgskole

MAVERD 599 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Antall ord: 27 884

Veileder: Tone Lindheim

Dato 02.05.2017

Sammendrag

Tema for denne studien er verdiers betydning. Konteksten er ideell, humanitær sektor.

Rammen er rekruttering og onboarding. Hensikten er å utvikle dypere forståelse for verdier som fenomen i en sektor med særlige kjennetegn.

Problemstillingen er:

Hvilken betydning har verdier i rekruttering og onboarding av nye medarbeidere i ideelle, humanitære organisasjoner?

Studien er en kvalitativ undersøkelse. Data er hentet fra åtte informanter i fire organisasjoner; fire HR-ledere og fire nyansatte.

Empirien forstås i lys av tidligere forskning og relevant teori. Rekrutterings- og onboardingsprosessen er rammet inn av Feldmans tre stadier for organisasjonssosialisering (1981). En tredelt verdisystem; formål, kjerneverdier og organisasjonens verdier er spesielt tilpasset sektoren. Sentrale verdiperspektiver er teorien om Person-Organisation fit (Carless 2005) og Argyris og Schöns handlingsteori om uttrykte verdier og bruksverdier (1996).

Sentrale funn er at verdier i liten grad blir adressert i rekrutteringsprosessen. Medarbeidernes engasjement for formålet fremstår som det sterkeste verdiuttrykket. Kjerneverdiene er lite betydningsfulle, kanskje mindre enn i andre sektorer, selv om en opplevelse av verdimatch; Person-Organisation fit fremstår vesentlig for en god rekruttering.

Samsvaret mellom uttrykte verdier og bruksverdier fremstilles på tre måter: Verdier *i veggene* indikerer høy grad av samsvar mellom uttrykte og praktiserte verdier. Verdier *på veggen* indikerer at organisasjonens verdier uttrykkes, men i mindre grad praktiseres. Verdier *i veien* peker på at bruksverdiene fremstår sterkere enn, og avviker fra, de uttrykte verdiene.

HR fremstår som verdieiere, mens organisasjonens ledere er de reelle verdibærere.

Med utgangspunkt i studiens resultater diskuteres avslutningsvis noen oppfordringer til sektoren og forslag til fremtidig forskning.

Forord

Det er med stolthet og ydmykhet jeg setter siste punktum i denne oppgaven. Studiene har i fire år preget hverdag og fritid. Nye teoretiske perspektiver har gitt innspill til arbeidshverdagen. Hverdagspraksis har blitt utsatt for et stadig skarpere faglig blikk. Jeg har lært, vokst og blitt utfordret som fagarbeider og som leder. Ved hver semesterslutt har jeg funnet motivasjon for nye eksamensoppgaver. Men denne oppgaven setter jeg strek. Dette siste året har vært en kraftanstrengelse. Samtidig har det vært et stort privilegium å få anledning til å dypdykke inn i en tematikk som oppleves nær og relevant i det daglige. Mitt håper er at denne siste produksjonen blir noe mer enn et papir i en skuff, at den blir et nyttig bidrag til videre refleksjon for meg selv og for andre.

Takk til VID Høgskole som har tilrettelagt et lederstudium som traff meg og min arbeidshverdag. Takk til alle lærere som på ulikt vis har inspirert og engasjert underveis. Takk til alle medstudenter som har gitt meg stadig nye perspektiver og en grunn til å fortsette løpet.

Takk til min arbeidsgiver Kirkens Nødhjelp som har tilrettelagt slik at jeg kunne fullføre mitt masterprosjekt. Uten arbeidsgivers velvilje hadde jeg neppe kommet i mål.

Takk til Norsk Folkehjelp, Leger Uten Grenser, SOS-barnebyer og Care Norge. Takk for at dere sa JA til å stille opp i studien, og takk for alt dere delte av kunnskap og erfaringer. Alle dere åtte informanter ga verdifulle bidrag som på ulikt vis preger oppgaven.

Takk til veileder Tone Lindheim. Takk for alle konstruktive innspill som har satt meg på sporet av et nyttig perspektiv eller de akademiske formkrav. Takk for at du hjalp meg med å stramme inn og finne formen på oppgaven. Takk også for god tilgjengelighet i sluttspurten.

Takk til familie og venner som har heiet og oppmuntret underveis. Og en helt spesiell takk til Ståle som tålmodig har tilrettelagt, som snekret pult til meg da jeg trengte arbeidsro, og som dyttet meg over målstreken da melkesyra tok tak. Uten din støtte hadde ikke dette gått.

Bærum, 30.04.2017

Cathrine Haugeli Halvorsen

Innhold

1 Innledning.....	6
1.1 Formål og problemstilling.....	7
1.2 Avgrensning og presiseringer	8
1.3 Oppgavens struktur	9
2 Teorigjennomgang	10
2.1 Forskningsstatus	11
2.2 Definisjoner og begrepsavklaringer.....	12
2.2.1 Ideelle, humanitære organisasjoner.....	12
2.2.2 HR og HRs rolle i organisasjoner	13
2.2.3 Rekruttering og onboarding.....	14
2.2.4 Hva er verdier?.....	15
2.3 Motivasjonsteori.....	16
2.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	16
2.3.2 Herzbergs tofaktormodell.....	17
2.4 HR-teoretiske perspektiver.....	18
2.4.1 Rekrutterings- og onboardingsprosessen	18
2.4.2 Employer branding.....	20
2.5 Verdier i organisasjoner.....	21
2.5.1 Verdiers funksjoner i organisasjoner: Et tredelt verdisystem	22
2.5.2 Uttrykte verdier og bruksverdier	26
2.5.3 Verdimatch: Person-Organisation fit, Person-Job fit.....	26
2.5.4 Verdier og ledelse	28
2.6 Oppsummering teori	30
3 Forskningsdesign og metode.....	31
3.1 Valg av metode	31
3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder	31
3.3 Utvalget i studien.....	32
3.3.1 Rekruttering av informanter	33

3.4 Intervjuene	34
3.4.1 Pilotintervju.....	35
3.4.2 Praktisk gjennomføring.....	36
3.4.3 Transkripsjon.....	36
3.4 Analyseprosessen	37
3.4.1 Helhetsinntrykk.....	37
3.4.2 Meningsbærende enheter	38
3.4.3 Kondensering	39
3.4.4 Sammenfatning.....	39
3.5 Metoderefleksjon	39
3.5.1 Min forforståelse	40
3.5.2 Reliabilitet og validitet	41
3.5.3 Forskningsetiske refleksjoner	42
3.6 Oppsummering	44
4 Resultater og drøftinger	45
4.1 Særtrekk ved ideell, humanitær sektor	46
4.1.1 Høy indre motivasjon.....	46
4.1.2 Verdikongruens: Person-Organisation fit	50
4.1.3 Kjerneverdier mindre betydningsfulle enn i andre sektorer	53
4.1.4 Oppsummering	55
4.2 Avgjørende verdimøter i rekrutterings- og onboardingprosessen.....	55
4.2.1 Det første verdimøtet: Stillingsannonsen.....	56
4.2.2 Det andre verdimøtet: Førstegangsintervjuet.....	58
4.2.3 Det tredje verdimøtet: Den første tiden.....	61
4.2.4 Oppsummering	65
4.3 Ideal og virkelighet: Integrerte verdier?.....	66
4.3.1 Verdier i veggene?	66
4.3.2 Verdier på veggen?	68
4.3.3 Verdier i veien?	70
4.3.4 Oppsummering	72

4.4 Verdieiere og verdibærere	72
4.4.1 De ansvarlige verdieiere	72
4.4.2 Verdibærerne.....	74
4.4.3 Oppsummering	76
5 Konklusjon	77
5.1 Avsluttende betraktninger	79
Litteraturliste.....	81
Vedlegg 1.....	84
Vedlegg 2.....	86
Vedlegg 3.....	88
Vedlegg 4.....	90

1 Innledning

I et intervju forklarte en kandidat med stort engasjement om hvor viktig det er å hjelpe de fattige. Det var så inderlig synd på alle sammen, stakkars, som ikke kunne noe for at de var født på feil side av kloden. Og nettopp derfor var det så fint at det fantes snille mennesker i organisasjoner som kunne hjelpe. Kandidaten avsluttet med følgende punchline: «Jeg er så gira på å jobbe i en veldedig organisasjon». Jeg kikket ned på kandidatens CV, tok diskret frem en penn og satt et stort kryss over kandidatens navn. Vedkommende hadde i løpet av få minutter pratet seg ut av en stilling, kun gjennom å uttrykke sine verdier.

Verdier har alltid fascinert meg. Hvor voldsom urettferdigheten kan kjennes. Hvor vakkert det er når man møter respekt. Hvor sinna man blir av løgn. Få ting mobiliserer mennesket i større grad enn når det handler om å stå opp for sine verdier. Men hvilken betydning har verdiene i det daglige; når ikke det emosjonelle apparatet er mobilisert? Hva betyr verdier for meg i hverdagslige møter, i ordene jeg velger, i holdningene jeg fremmer overfor fremmede?

Som ansatt i en bistandsorganisasjon omgir jeg meg med mange verdier i det daglige. Bistandsorganisasjoner går for å være verditunge organisasjoner. De er plassert i ideell sektor og jobber mot ikke-kommersielle mål. I Kirkens Nødhjelp er målet intet mindre enn en rettferdig verden. Men hvilken betydning har Kirkens Nødhjelps verdier for meg i min daglige jobbutførelse? Hvilke verdier møter jeg jobbsøkere med i jobbintervjuet? Hvilke verdier er jeg opptatt av at den jeg ansetter skal forfekte?

Denne oppgaven bygger på en oppfatning om at verdier spiller en sentral rolle i vår sektor. Jeg er nysgjerrig på hvilken rolle. Jeg håper at andre organisasjoner som grenser opp mot min egen kan kaste lys over fenomenet og utvide den forståelsen jeg sitter med fra egen kontekst. Mitt forskningsobjekt er derfor ideelle, humanitære organisasjoner med globale mandater.

Vi leser stadig tabloide oppslag om trender i arbeidsmarkedet. Kampen om talentene tiltar, omstillingstakten øker og robotene kommer til å ta over jobbene våre. Dagens arbeidsmarked både skremmer og fremmer jobbsøkeres motivasjon til å bevege på seg. Det er kanskje viktigere enn noen gang å tenke langsiktig; både for jobbsøkere og som arbeidsgiver. Å ansette nye folk er et enormt ansvar, særlig i en bransje med lav turn-over. Rekruttering blir

sett på som en av de viktigste arenaer for å påvirke organisasjonens verdier. Derfor ønsker jeg å belyse verdienes betydning innenfor rammen av rekrutteringsprosessen. Min antakelse er at valg av nye medarbeidere i stor grad bærer preg av å være et verdivalg.

Egen erfaring fra HR-arbeid forteller at Human Resource-faget er i vekst og utvikling. Vi får en stadig viktigere strategisk posisjon internt i organisasjonen, og rekruttering er ansett for å være et av våre viktige bidrag. Dersom verdier er betydningsfulle i rekrutteringsprosessen, er det derfor rimelig å anta at HR har en sentral rolle i organisasjonenes verdiarbeid. I en rekruttering er HR ofte organisasjonens ansikt utad, den som formidler hva organisasjonen er opptatt av og som representerer hva organisasjonen står for.

Vi har hatt mange diskusjoner internt om hva som er greit og hva som ikke er greit for en jobbsøker å gjøre i et intervju. Men hvor går grensen? Hva er det vi egentlig jakter på når vi bedømmer kandidater ut fra hvordan de oppfører seg eller formulerer sitt engasjement?

Min forforståelse og jobberfaring danner bakteppet for denne forskningsoppgaven. Sammen med tidligere forskning og ulike teoretiske perspektiver håper jeg de spørsmålene jeg reiser gir temaet aktualitet. Målet er at denne studien bidrar til å fremkalle refleksjon over egen praksis i fagmiljøet i bransjen.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å beskrive verdiers betydning i rekrutterings- og onboardingsprosessen. Jeg ønsker å gjøre dette innenfor rammen av ideell sektor, nærmere bestemt humanitær bransje.

Målet er at mitt prosjekt blir et nyttig bidrag for å videreutvikle HR-praksis og organisasjonenes verdibevissthet i en verditung sektor.

Problemstillingen er:

Hvilken betydning har verdier i rekruttering og onboarding av nye medarbeidere i ideelle, humanitære organisasjoner?

Problemstillingen søkes besvart ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner nyansatte medarbeidere i ideell, humanitær sektor?
2. Hvordan kommer verdier til uttrykk i rekrutterings- og onboardingsprosessen?
3. Hvilke verdier er organisasjonene opptatt av, og hvilke verdier erfares i praksis av nyansatte medarbeidere?
4. Hvilken rolle har HR i organisasjonenes verdiarbeid?

1.2 Avgrensning og presiseringer

Mitt forskningsprosjekt handler om en av de viktigste HR-aktivitetene, rekruttering. Jeg har inkludert onboardingsprosessen i rekrutteringsprosessen. Jeg bruker likevel begrepet rekruttering og onboarding fordi det av og til er et poeng å skille det som kommer før og det som skjer etter at den ansatte formelt starter på ny arbeidsplass.

Den enheten jeg har valgt å studere er ideell, humanitære sektor. Jeg kunne valgt et bredere utvalg av organisasjoner i ideell sektor, men ønsket å snevre meg inn mot så like organisasjoner som mulig, da dette ville gi meg større grunnlag for å lete etter fellestrekk på tvers. Jeg har to utvalg; HR-ledere og nyansatte, til sammen åtte informanter. Jeg kunne valgt ett utvalg og da henvendt meg til flere organisasjoner. Det hadde gitt fellestrekkene på tvers i sektoren enda større tyngde. Jeg måtte da valgt bort ett perspektiv, noe som ikke var ønskelig.

En viktig del av studien var å se på forholdet mellom det organisasjonene sa de var opptatt av, og det de nyansatte satte ord på at de erfarte i praksis. Ikke med mål om å arrestere organisasjonene for skral praksis, eller løpe etter som «tante Sofie» med pekefingeren, men for å reflektere rundt forholdet mellom intensjon og handling. I dette ligger også en fortolkning som organisasjonene kan lære av. For det man sier, eller tror man sier, blir ikke alltid oppfattet slik man ønsker eller tror. Avsender- og mottakerperspektivene er ulike. Dette temaet kunne vært krydret med kommunikasjonsteori, men siden mitt forskningsfenomen er *verdier*, fant jeg det nærliggende å knytte an til Argyris og Schöns handlingsteori om uttrykte verdier og bruksverdier (1996).

Motivasjon fremstår som en sentral faktor ved valg av jobb. Dette perspektivet har jeg berørt i oppgaven. Jeg innser at dette temaet er stort, derfor er det avgrenset betraktelig mot to hovedspor; betydningen av indre motivasjon og Herzbergs tofaktormodell om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (2003). Motivasjon er ikke et hovedtema, men teoriene fremstår i denne sammenheng som forklaringsmodeller.

Det hovedfenomenet jeg belyser, *verdier*, er også omfangsrikt, og teoriene som er utledet er mange. Jeg fokuserer på verdienes funksjon i organisasjoner med et tredelt verdisystem tilpasset sektoren, og en teori om samsvar mellom verdier på individ- og organisasjonsnivå; Person-Organisation fit (P-O fit) (Carless 2005). Jeg vil ikke i særlig grad belyse temaet verdibasert ledelse, selv om broen fra verdier til verdibasert ledelse er kort. Jeg berører temaet, men innser at dette kan gis større plass i et annet prosjekt.

1.3 Oppgavens struktur

I neste kapittel avklarer jeg sentrale begreper i oppgaven og gir en gjennomgang av de teoretiske perspektivene som er relevante for min problemstilling.

I tredje kapittel redegjør jeg for valg av metode. Jeg beskriver gjennomføringen av undersøkelsen og analysen av materialet. Jeg reflekterer rundt egen forforståelse, studiens reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske aspekter.

I fjerde kapittel presenterer jeg empiriske funn som analyseres og drøftes i lys av relevant teori. Jeg har valgt å kombinere presentasjon av resultater og drøfting. Ut fra datamaterialet er det særlig fire områder som trer frem. Disse opptrer som temakapitler.

I femte kapittel oppsummerer jeg studien i en avsluttende konklusjon.

2 Teorigjennomgang

I dette kapittelet vil jeg presentere de synssett som ligger til grunn for hvordan jeg løser denne oppgaven. De teorier jeg presenterer er forklarende rammeverk som fremhever enkelte sider av virkeligheten til fordel for andre. Empirien kan forstås i lys av disse teoretiske perspektivene. I problemstillingen presenteres tre nøkkelbegreper som danner utgangspunkt for hvilke teorier og perspektiver jeg vil belyse: *verdier*, *rekruttering* og *onboarding* og *ideelle, humanitære organisasjoner*. Disse begrepene vil jeg avklare før jeg presenterer relevante teorier.

Konteksten for mitt prosjekt er ideelle, humanitære organisasjoner. Denne sektoren preges av noen særtrekk som jeg kort vil peke på for å sette scenen. Medarbeideres motivasjon for å søke jobben og bli i stillingen fremstår relevant i denne sammenheng.

I oppgaven har jeg et særskilt blikk på HRs rolle og lar dette perspektivet representere organisasjonen. Jeg vil derfor også kort forklare HRs funksjon i organisasjoner. Rekruttering og onboarding er en av HRs kjerneaktiviteter. Det er innenfor rammen av denne aktiviteten min undersøkelsen er gjennomført.

Rekruttering og onboarding kan betraktes som en «bli kjent-prosess» mellom ulike subjekter som strekker seg over tid. Prosessen består av ulike faser fra det første møtet og til en nyansatt er integrert på sin nye arbeidsplass. Subjektene er jobbsøker, senere nyansatt, og organisasjon, representert ved HR-ledere.

Det fenomenet jeg undersøker er verdier og hvilken betydning dette fenomenet har i denne bli kjent-prosessen. Jeg vil utlede og avgrense tre hovedperspektiver jeg mener er relevante for å besvare min problemstilling og som empirien kan forstås i lys av. Det første handler om hvilken funksjon verdier har i organisasjoner. Her presenteres et tredelt verdisystem, inspirert av ulike teoretiske innganger, som er tilpasset den kontekst vi befinner oss i. Det andre perspektivet handler om å forstå og forklare atferd eller handling, og forholdet mellom det man er seg bevisst og det man gjør ubevisst. Her vil jeg benytte meg av Argyris og Schöns handlingsteori (1996). Videre vil jeg presentere en teori om Person-Organisation fit som handler om sammenfall av verdier på organisasjons- og individnivå (Carless 2005).

2.1 Forskningsstatus

Innledningsvis vil jeg etablere status for hva forskningsfronten sier om mitt tema.

For å avdekke forskningsstatus på mitt avgrensede forskningsfelt, har jeg blant annet søkt i Dora.no og i databasene Idunn og Academic Search Elite. Ulike kombinasjoner av «Recruitment», «values» og «humanitarian sector» har verken på engelsk eller norsk ledet frem til noen overlappende studier. Dette kan være et tegn på at det ikke finnes mye forskning på den kombinasjonen jeg har valgt. Jeg vil derfor hente perspektiver fra studier om verdier i praksis, organisasjonsverdier, rekruttering, samt bistandssektoren.

Det er gjort mye forskning og er skrevet mange oppgaver både nasjonalt og internasjonalt i temakretsen: «Verdibasert ledelse» og «verdier i praksis». Et relevant forskningsbidrag her i Norge er Aadlands studie av åtte medlemsvirksomheter i Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon (HSH) med tittelen «Verdibasert ledelse i praksis» (Aadland 2006). Her ble det forsket på hvordan verdier utvikles og praktiseres gjennom ord og handling, og hvordan verdibasert ledelse fungerer som ledelsesfilosofi. Også Askelands prosjekt om verdier og ledelse i praksis fremstår relevant (Askeland 2013).

Videre er det skrevet flere masteroppgaver om verdibasert ledelse ved VID Høgskole knyttet til ulike sektorer og arbeidsplasser. For eksempel politiet (Garthus 2013), kommune (Henriksen 2012), hjemmehjelpstjenesten (Verdich 2006), sanitetskvinnene (Flatebø 2006), sykehus (Håkaby 2012), skatteetaten (Olsen 2011) og menighet (Tørnby 2014).

Det er også forsket mye på organisasjonsverdier. Det kanskje mest sentrale bidraget i norsk kontekst er Falkenbergs undersøkelse i de 50 største virksomhetene i Norge, hvor han kartla organisasjonsverdiene og drøftet hvilke krav som måtte være oppfylt for at verdiene skulle få reell betydning for virksomhetenes ansatte og ledere (Falkenberg 2008).

Et relevant bidrag fra det internasjonale forskningsmiljøet er Fitzpatricks litteraturstudie fra 2007 hvor hun fremhevet betydningen av kongruens mellom organisasjoners og medarbeideres verdisett for å øke medarbeidernes motivasjon og organisasjonsforpliktelse.

Videre foreligger det mye forskning knyttet til rekruttering. Jeg vil nevne Rogstad og Sterri sitt prosjekt fra 2014 som tar for seg rekrutteringsprosessen fra stillingsutlysning frem til

innstilling, med fokus på jobbintervjuet som fenomen og hvor godt jobbintervjuet er som grunnlag for å velge ut de beste kandidatene (Rogstad og Sterri 2014). Fra den internasjonale arenaen vil jeg peke på en analyse gjennomført av Work Psychology Group i England i 2014 hvor de så på verdibaserte rekrutteringsaktiviteter i ni av National Health Service sine stiftelser. Målet var å presentere tilgjengelige evidensbaserte utvelgelsesmetoder som inkluderer vurdering av verdier, og å evaluere dagens praksis som bygger på ideen om at verdier har en viktig plass i rekruttering når man bygger effektive team og førsteklasses pasientbehandling.

Fra den hjemlige arenaen er det verdt å nevne Jorid Tvedts masteroppgave fra 2016 om verdiers rolle i rekrutteringsprosessen i en norsk kommune. Hennes undersøkelse avdekker rekrutteringspraksis og verdibevisstheten blant ledere med rekrutteringsansvar. Prosjektet har likhetstrekk med mitt prosjekt, men hun forsker i en kommune, jeg i ideell, humanitær sektor. Hun har avgrenset rekrutteringsprosessen mot det som skjer før ansatte starter i jobben, jeg inkluderer onboardingen. Hun fokuserer på lederrollen, jeg har undersøkt fra et HR-perspektiv. Jeg vil også trekke frem Solveig Irene Seland's prosjekt fra 2011 om hva som motiverer medarbeidere i bistandssektoren og sammenhengen mellom motivasjon og turnover-intensjon. Dette er den mest relevante oppgaven fra samme bransje. Hun peker på høy indre motivasjon som et kjennetegn ved medarbeiderne i denne sektoren.

2.2 Definisjoner og begrepsavklaringer

Jeg vil avklare innholdet i de mest sentrale begrepene som benyttes i denne oppgaven før jeg presenterer litteratur og teoretiske perspektiver: *Ideelle, humanitære organisasjoner, HR og HRs rolle i organisasjoner, rekruttering og onboarding og verdier.*

2.2.1 Ideelle, humanitære organisasjoner

Denne oppgaven konsentrerer seg om organisasjoner i ideell, humanitær sektor. Disse organisasjonene plasseres organisasjonsteoretisk i non-profit sektor, som betyr at lønnsomhet ikke er målsetting for virksomheten. Overskuddet går tilbake til organisasjonen og private eiere beriker seg ikke av organisasjonens økonomiske midler (Stamsø 2005). Pengene

organisasjonene forvalter brukes til humanitære formål. I litteraturen omkring non-profit-organisasjoner kan man finne flere måter å skille mellom sektorer og organisasjoner på, men en tre-delning mellom statlig/offentlig sektor, profittbasert sektor og non-profit sektor later til å være den hyppigste (Jeavons 1992). Ideelle organisasjoner opptrer ofte som et supplement til det offentlige og private og kalles «den tredje sektor». Mange av disse organisasjonene mottar store bevilgninger fra det offentlige, for eksempel for bistandsarbeid gjennom Norad, og kan dermed sies å utføre oppdrag på vegne av norske myndigheter.

Organisasjonene jeg har studert har hovedsakelig et globalt humanitært mandat, selv om to av organisasjonene også har aktiviteter i Norge. Begrepet «humanitært» brukes i større og større grad for å beskrive aktiviteter som har som mål at mennesker som lider, skal få hjelp.

Humanitært arbeid kan både være kortsiktig og sammenlignes med nødhjelpsarbeid eller katastrofehjelp, men det kan også favne langsiktige prosjekter, som utviklingsarbeid eller langsiktig bistandsarbeid. Jeg kunne valgt å kalle organisasjonene for bistandsorganisasjoner, men siden bistand hovedsakelig er knyttet til internasjonalt arbeid og globale prosjekter, og to av organisasjonene også har arbeid på den hjemlige arena, har jeg valgt å definere organisasjonene i denne undersøkelsen som «humanitære organisasjoner».

2.2.2 HR og HRs rolle i organisasjoner

Begrepet HR er en forkorting av HRM; Human Resource Management. På norsk blir forkortelsen LMR; Ledelse av Menneskelige Ressurser. Med dette menes «alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner» (Kuvaas 2008:11). Nordhaug legger til at hensikten er organisatorisk måloppnåelse: «LRM er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål» (2002:16).

Definisjonene til Kuvaas og Nordhaug er vide og omhandler mye av det som skjer internt i organisasjoner. Det er derfor vanlig å avgrense HRs mandat og HR-praksis til et sett av HR-aktiviteter. Typiske HR-aktiviteter kan være rekruttering, kompetanseutvikling, karriereutvikling, prestasjoner og belønning, lederutvikling, læringsmiljø, arbeidsmiljø

(Kuvaas 2008). I tillegg har HR ofte ansvar for mange interne prosesser og arenaer for samhandling, endring og utvikling.

Jeg vil i denne oppgaven konsentrere mitt fokus mot en av de mest sentrale HR-aktivitetene: Rekruttering og onboarding av nyansatte. I de fleste organisasjoner og bedrifter spiller HR en sentral rolle i denne prosessen og det anses gjerne for å være del av HRs kjernevirksomhet.

2.2.3 Rekruttering og onboarding

Rekruttering handler om å fylle ledige stillinger i organisasjonen (Nordhaug 2002:98).

Rekrutteringsprosessen starter som regel når man gjør en jobbanalyse for å avdekke hvilke behov som skal fylles og hvilken kompetanse som behøves. Det finnes flere definisjoner og avgrensninger når vi snakker om rekruttering. En avgrensning er å utelate selve seleksjonsprosessen, slik Grimsø gjør, at rekruttering blir «å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling» (2004:55). Nordhaug inkluderer utvelgelse i sin definisjon; «de metoder som anvendes for å velge ut den av de aktuelle kandidatene som skal tilbys den ledige jobben» (Nordhaug 2002:97). Kuvaas understreker at rekrutteringsprosessen ikke er avsluttet når den nyansatte signerer kontrakt (Kuvaas 2008:98). Da starter onboarding, prosessen hvor den nyansatte tilegner seg nye kunnskaper og blir en del av den nye arbeidsplassen og –kulturen. Prosessen blir ofte kalt «organizational socialization» (Van Maanen og Schein 1979), stadig oftere kalt onboarding (Bauer og Erdogan, 2011). I Rogstad og Sterris studie fra 2014 understreket de betydningen av at arbeidsgivere inkluderer onboarding i rekrutteringsprosessen. Den første tiden i organisasjonen synes avgjørende for hvorvidt den nyansatte vil trives på arbeidsplassen og velge å bli. Onboarding får stadig større fokus i virksomheter fordi man ser at oppstartsfasen kan være den mest kritiske faktoren i en arbeidstakers vurdering av ny virksomhet, en faktor som har langvarig effekt på engasjement, prestasjon og lojalitet. Det pekes på at de første 90 dager er de viktigste (Watkins i Kuvaas 2008). Jeg støtter meg derfor Kuvaas forståelse av at rekrutteringsprosessen inkluderer onboarding. Jeg vil likevel bruke begrepene rekruttering og onboarding der det er et poeng å tydeliggjøre hva som skjer før og etter den nye medarbeideren starter i jobben.

2.2.4 Hva er verdier?

Begrepet verdi får 142 millioner treff på google. Det sier noe om hvor mange referanser vi har til begrepet i norsk språk. Enten det handler om hva noe koster; for eksempel verdien på en bolig målt i kroner, eller det handler om immaterielle verdier som preger oss og ofte ligger til grunn for våre valg og våre handlinger. Opprinnelig stammer begrepet fra det økonomiske fagområdet, men du finner ansatser også i filosofi, sosiologi, psykologi og antropologi (Busch 2012). Ved siden av at verdi brukes til å vurdere det materielle, brukes det mer og mer til å gi retning for mål og handling. Ofte er verdier ladet som noe positivt, gjennom at noe fremstår som bedre eller mer ønskelig enn noe annet.

En av de mest kjente definisjonene av begrepet stammer fra Milton Rokeach som definerer verdier slik: «En vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller et formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål» (Rokeach, 1973). En annen mye brukt definisjon stammer fra Einar Aadland: «Verdier er ønskelige kvaliteter ved handlingar eller føremål» (Aadland 2004:151). Rokeachs definisjon av verdier peker mot tro, ønskelige handlingsmønstre og formål. Aadlands definisjon inneholder at det ønskelige får utslag i handling med fokus på det positive i denne handlingen. Aadland har tidligere kritisert Rokeachs definisjon ved at den beskriver en idealsituasjon som ikke tar innover seg at mennesket også har tvil, løgn, fortregning og fristelser (Aadland 2006:2). Men selv om Aadland tar inn atferd i sin definisjon, så ligger det likevel til grunn i begge definisjonene at verdier fremstår som positive og ønskelige kvaliteter. Begge definisjoner kan derfor benyttes til å forklare verdier i et organisasjonsperspektiv, da organisasjoner alltid formulerer positive kjerneverdier fellesskapet kan stille seg bak. Et dilemma ingen av disse definisjonene tar innover seg, er dersom mine individuelle verdier skygger for hensynet til den andre. Da er det ønskelig for meg, men ikke for deg. Kirkhaug påpeker at verdier kan ha et hvilket som helst innhold, bare de fører til behovstilfredsstillelse og måloppnåelse. Egoisme og omtanke er derfor begge verdier, selv om de har motsatt moralsk fortegn (2013:11). Kirkhaug snakker om verdier som kriterier som bidrar til at ulike alternativer kan sorteres og konsekvensvurderes uten for store anstrengelser (2013). Han fremstiller verdiene mer nøytrale, men likevel som rettesnorer for alternative handlinger, selv om faktisk atferd ikke speiles direkte i definisjonen.

Formulerte verdier i en organisasjon skal gi retning for arbeidet og avlede ønsket atferd. Verdiene skal komme til syne i praksis. Internt skal de fungere som veivisere for ledere og ansatte i å fatte beslutninger på riktig grunnlag, og de skal prege arbeidsmiljøet. Eksternt skal man oppleve at organisasjonen kan gjenkjennes ut ifra sitt verdisyn og sin identitet. Dette fordrer at verdiene er «ønskverdige» i sin natur. Derfor fremstår Aadlands tolkning og definisjon av verdier som anvendbar i denne konteksten.

2.3 Motivasjonsteori

Det er forsket og skrevet mye om motivasjon. En måte å definere motivasjon på er: «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann og Kaufmann 2009:93). Motivasjon er ikke hovedtema for denne oppgaven, men fremstår relevant både fordi jobbsøkeres motivasjon for å søke en jobb kan fortelle oss noe om deres verdier, og fordi høy indre motivasjon er et kjennetegn som tidligere er knyttet til medarbeidere i denne sektoren (Seland 2011). Det er derfor grunn til å anta at indre motivasjon er et moment også i denne undersøkelsen. Jeg vil derfor redegjøre kort for forskjellen på indre og ytre motivasjon og beskrive sentrale kjennetegn ved indre motivasjon. Jeg vil også benytte meg av Herzbergs tofaktormodell, som presenterer tanken om at fravær av hygienefaktorer vil kunne skape friksjon i et arbeidsmiljø (2003).

2.3.1 Indre og ytre motivasjon

Det er vanlig å gjøre et skille mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon betegner det som kommer innenfra, mens ytre motivasjon kommer fra ytre påvirkning (Deci og Ryan 1985). Når man er indre motivert, er man motivert av innholdet i oppgaven eller man er drevet av interesse for selve aktiviteten. Når man er ytre motivert handler man for å oppnå belønning eller unngå straff. Lønn anses for å være en av de mest kjente former for ytre motivasjon.

Deci og Ryan hevdet at indre motivasjon oppstår når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles: behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (1985). Tilhørighet knyttes til sosial tilhørighet, men man kan anta at det også gjelder tilhørighet til en organisasjon, en sak, eller et formål. Indre motivasjon fremstår da som en naturlig driver for engasjement, et engasjementet som kommer til uttrykk når man bruker seg selv og sine evner for denne saken. Indre motivasjon påvirker da handling uten andre former for insentiver. I en organisasjon innebærer dette at medarbeidere opplever glede og mening på grunn av arbeidet de utfører og fellesskapet de er en del av (Kuvaas 2008). Som kilde til gode prestasjoner fremstår generelt indre motivasjon som mer effektivt enn ytre motivasjon, hevder Kuvaas, og peker på at ytre motivasjon fungerer best i enkel, standardisert oppgaveløsning eller der jobben ikke er indre motiverende (2008). Indre motivasjon er mer selvdrivende og fremstår derfor også mer vedvarende i sin natur (Deci og Ryan 1985).

2.3.2 Herzbergs tofaktormodell

Herzbergs forskning på motivasjon fremstår som et betydningsfullt bidrag (2003). Hans tofaktormodell er mye brukt for å forklare trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen. Hans forskningsresultater peker på at det er ulike faktorer som fører til jobbtilfredshet og jobbmistrivsel (Jacobsen og Thorsvik 2013). Faktorene er ikke motsetninger til hverandre. Det betyr at det motsatte av jobbtilfredshet ikke er mistrivsel, men mangel på tilfredshet. Og det motsatte av mistrivsel ikke er jobbtilfredshet, men ingen mistrivsel. Det dreier seg altså om to ulike dimensjoner ved arbeidet, noe som ledet frem til to hovedkategorier av sentrale jobbfaktorer: *Motivasjonsfaktorer*, som fremmer trivsel, og *hygienefaktorer*, som må være tilstede for å unngå mistrivsel (Herzberg 2003).

Motivasjonsfaktorene er relatert til jobbinnholdet og forholdet mellom person og arbeid. Disse faktorene forårsaker en følelse av vekst og personlig utvikling, og har derfor en klar sammenheng med jobbtilfredshet. Herzberg peker på prestasjoner, annerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar og vekst eller forfremmelse som de fremste motivasjonsfaktorene (ibid.). Hygienefaktorene er relatert til tilfredshet i arbeidet. Ifølge Herzberg er eliminering av slike negative aspekter ved arbeidet nødvendig for å motvirke utilfredshet, men ikke nok til å sikre tilfredshet og motivere atferd. Til grunn for hygienefaktorene ligger gjerne en følelse av å

være urettferdig behandlet. Hygienefaktorene er relatert mer til arbeidsoppgavenes omgivelser eller sammenheng, enn til selve jobbinnholdet. Hygienefaktorer kan være: Arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik og administrasjon, ledelse og mellommenneskelige relasjoner (ibid.).

Tofaktormodellen er satt under kritikk både med tanke på at trivsel og mistriivsel ikke nødvendigvis er så klart relatert til ulike forhold som teorien konkluderer med (Jacobsen og Thorsvik 2013), og at modellen indikerer at jobbtilfredshet fører til jobbproduktivitet, noe som ikke trenger å stemme (Kaufmann og Kaufman 2009).

I organisasjoner i ideell, humanitær sektor kan man anta at motivasjonsfaktorene allerede er sterkt tilstede, i tråd med at man antar at indre motivasjon hos medarbeiderne er sterk. Dette henger sammen. Hvis dette stemmer, er det også grunn til å stille spørsmålstegn ved betydningen av hygienefaktorene. Man kan lure på om hygienefaktorene må være like sterkt tilstede i denne sektoren for å unngå mistriivsel som det Herzberg fant i sin forskning.

2.4 HR-teoretiske perspektiver

Som allerede nevnt innledningsvis er rekruttering og onboarding en av HRs kjerneaktiviteter og et viktig bidrag for organisatorisk måloppnåelse. For å tiltrekke seg talentene blir det stadig mer vanlig at bedrifter og organisasjoner benytter seg av employer branding-strategier. Verdienes betydning i organisasjonsbrandingen er interessant i denne oppgaven, derfor vil jeg i tillegg redegjøre kort for employer branding-perspektivet.

2.4.1 Rekrutterings- og onboardingsprosessen

Grimsø hevder at rekrutteringsprosessen er i full gang lenge før arbeidssøkeren og arbeidsgiveren har fått direkte kontakt. Hun kaller våre yrkesvalg en kumulativ beslutningsprosess, og trekker frem hvordan psykologiske, sosiologiske og økonomiske forhold bidrar til å belyse yrkesvalgprosessen hos individet (2004:31). Dette er forhold organisasjonen har liten eller ingen innflytelse på (ibid.). I denne sammenheng betraktes

likevel rekruttering og onboarding for å være sosialiseringprosessen hvor den nyansatte går fra å være utenfor organisasjonen, til å bli et deltakende og effektivt medlem på innsiden av organisasjonen (Feldman 1976). Feldman var en av mange som definerte organisasjons-sosialisering. Andre sentrale teoretikere er Buchanan (1974), Porter (1975) og Schein (1978).

I Feldmans sosialisering inngår tre viktige perspektiver: Man skal utvikle jobbferdigheter og – evner, justere seg mot passende rolleatferd og tilpasse seg til gruppens normer og verdier.

Dette beskriver Bang som en sekundærsosialiseringssprosess, noe som skjer hver gang individer trer inn i nye roller i nye sammenhenger (2011). I denne prosessen er det avdekket tre affektive utfall: Høy jobbtillfredsstillelse (Hackman & Oldham 1976), høy indre motivasjon som gir effektiv jobbutførelse (ibid.), og høy grad av forpliktelse til og involvering i jobben (Lodahl & Kejner 1965 i Bang 2011).

Jeg velger å ramme inn min oppgave i Feldmans prosess når jeg studerer verdimøter mellom jobbsøker og arbeidsgiver i rekrutterings- og onboardingsprosessen. Feldman beskriver tre stadier som jobbsøkeren/den nyansatte må gjennom for å bli integrert i organisasjonen (1981). Det første stadiet; *anticipatory socialization*, skjer før ansettelsesforholdet starter. I dette stadiet inngår alle møter og all informasjon jobbsøker tilegner seg som bidrar til å skape forventning og forme tanker om den nye arbeidsplassen. Selve rekrutteringsprosessen med intervjuer og dialog mellom jobbsøker og organisasjon inngår her (ibid.).

Det andre stadiet; *encounter*, handler om den første tiden i organisasjonen. Her møter den nyansatte organisasjon og kolleger for første gang, og vedkommende skal finne seg til rette og tilegne seg sentrale kunnskaper og ferdigheter for å kunne løse nye arbeidsoppgaver. Mange organisasjoner tilbyr introduksjonskurs eller onboardingprogrammer for å hjelpe den nyansatte i denne perioden. Den ansatte må selv avklare hvilke forventninger som ligger i den nye jobbrollen. Å bli kjent med kolleger og tilpasse seg gruppens normer og verdier skjer i dette stadiet (ibid.).

Det tredje og siste stadiet; *change and acquisition*, beskriver når den nyansatte er trygg i den nye rollen, mestrer de nye arbeidsoppgavene og har tilpasset seg gruppens normer og verdier. Den nyansatte føler seg som en del av organisasjonen og opplever å ha kontroll i jobbhverdagen. Hvor lang tid den nyansatte trenger på å bevege seg fra å være ny til å bli et

fullverdig medlem av organisasjonen, kommer an på blant annet tidligere erfaring og egne evner til å lære og tilpasse seg nye miljøer (ibid.).

Implisitt i denne modellen er det ønskelig at det skjer en *internalisering* av verdier, normer og atferd hos den nyansatte, som er den sterkeste og mest permanente måten å reagere på når vi utsettes for sosiale påvirkningsprosesser. Kelman (1958) forklarer at dette skjer når et individ aksepterer påvirkning fordi verdiene, normene og atferden som blir presentert er i overensstemmelse med vedkommendes eget verdisystem og virkelighetsoppfatninger. Alternativt skjer internaliseringen gradvis og ender med at individet adopterer deler av kulturen fordi det betraktes som riktig eller naturlig. Oppnår man ikke internalisering, er man på stadiet *føyelighet* eller *identifisering*. Føyelighet finner sted når man håper å oppnå belønning eller unngå straff, en påvirkning som anses lite permanent. Identifisering skjer når man adopterer atferd, verdier og normer basert på at dette bidrar til å opprettholde en relasjon og forsterke selvbildet (Kelman 1958 i Bang 2011:16). Hos Feldman beskrives det siste stadiet i sosialiseringsprosessen med at den nyansatte er trygg, har tilpasset seg og opplever kontroll. Man kan hevde at dette ville vært krevende, nærmest sagt umulig, for en nyansatt dersom man ikke har oppnådd Kelmans internalisering av gjeldende kultur.

2.4.2 Employer branding

Employer branding handler om å tiltrekke seg kvalifiserte medarbeidere og forsikre seg om at nåværende ansatte er engasjert i bedriftens kultur og strategi (Backhaus og Tikoo 2004:501). Det er en stadig økende trend at organisasjoner utvikler branding-strategier for å tiltrekke seg talenter. Employer branding kan forklares som:

... the differentiation of a firm`s characteristics as an employer from those of its competitors. The employment brand highlights the unique aspects of the firm`s employment offerings or environment (Backhaus og Tikoo 2004:502).

Backhaus og Tikoo hevder at de symbolske egenskaper, som identitet, kultur og verdier, er spesielt avgjørende når organisasjoner jobber med sitt employer brand, fordi det å profilere seg på det som aldri kan kopieres, vil være eneste mulighet til å differensiere seg fra sine konkurrenter (2004). I følge deres teori bør organisasjonene fronte verdier som en del av en

målrettet strategi for å styrke «merkevaren» sin og gjøre arbeidsplassen attraktiv. Dette gjør employer branding særlig relevant for denne oppgaven.

Et annet relevant perspektiv knyttet til rekruttering, er at employer branding fremstår betydningsfullt i forbindelse med inngåelse og opprettholdelse av psykologiske kontrakter (ibid.). Budskap som formidles i rekrutteringsprosessen skal virke positivt på potensielle medarbeidere, men kan også forstås som løfter. Når innholdet i employer branding-budskapet er presist, kan det bidra til at jobbsøkeren får en realistisk oppfattelse av organisasjonen. Dette kan igjen redusere muligheten for brudd på den psykologiske kontrakten, noe som har vist seg å korrelere positivt med turnover-intensjon, redusert jobbtilfredshet, redusert tillit til organisasjonen og nedsatt ytelse i jobben (ibid.).

2.5 Verdier i organisasjoner

Studier av organisasjonskultur skjøt fart på 80-tallet. Bakgrunnen var å forstå mer av hva som ledet til ulike bedrifters suksess. Bak studiene lå en antakelse om at en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne er avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. Studier har vist at organisasjonskultur ser ut til å påvirke medarbeidernes atferd i ulik grad (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Mange forskere har forsøkt å konkretisere hva dette handler om, og forståelsen av organisasjonskultur har stadig utviklet seg og fått nye definisjoner avhengig av forfatterens vitenskapsteoretiske utgangspunkt. Den allmenne oppfatning handler om at organisasjonskultur består av «opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng» (Jacobsen og Thorsvik 2013:130). En av de mest anvendte definisjonene tilhører Edgar Schein. Han fremhevet at organisasjonskultur opererer på tre nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter, men brukte begrepet grunnleggende antakelser for å beskrive organisasjonskulturens innhold:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føles på i forhold til disse problemene. (Schein i Jacobsen og Thorsvik 2013:130).

Henning Bang beskriver hvordan andre kulturforskere presenterer normer og verdier som kulturens kjerneelement. Vi finner det blant annet hos Deal og Kennedy, Hofstede og Aadland (Bang 2011). Siden jeg er nysgjerrig på verdikomponenten i organisasjonskultur, velger jeg å forfølge dette perspektivet videre.

2.5.1 Verdiers funksjoner i organisasjoner: Et tredelt verdisystem

Et viktig spørsmål å stille er hvilken funksjon verdier skal tjene i en organisasjon. Er det bare fine ord i fargede fonter som skal henges på veggen som et bevis på at organisasjonen har «gjort det den skal»? Kan interne organisasjonsprosesser for å definere kjerneverdier bli et eksempel på isomorfisme (DiMaggio og Powell 1983)? At det er slik at siden suksessfulle organisasjoner formulerer kjerneverdier blir dette en av logikkene som etablerer seg i organisasjonslivet? Organisasjonene som er best i klassen former «best practice», og de andre følger etter, en form for «mimetic» isomorfisme (ibid.), uten at man kan peke på en beviselig sammenheng mellom bruk og effekt? Er verdier noe mer enn kjerneverdier? Er det slik at verdiene tilfører organisasjonene noe meningsfullt som gir retning og innhold både internt og eksternt?

Flere forskere har pekt på verdiers ulike funksjoner i organisasjoner. Rokeach var en av disse. Han fremmet fire hovedfunksjoner (1976). For det første fungerer verdier som standarder som veileder oss i en rekke forhold; hvilke holdninger vi skal fremme, ønsket atferd overfor andre, hvordan vi skal evaluere og bedømme, og når vi skal belønne og straffe. For det andre fungerer verdisystemer retningsgivende for hvordan løse konflikter og fatte beslutninger når man står i en situasjon som aktiverer motstridende verdier. For det tredje tjener verdier og verdisystemer som motivasjonelle faktorer. Hvis vi oppfører oss i henhold til verdiene, vil vi belønnes med å oppnå den ønskede slutt-tilstand verdiene beskriver. For det fjerde bidrar verdiene til økt selvaktelse hos organisasjonens medlemmer, dersom vi oppfører oss i tråd med verdiene (Rokeach 1976 i Bang 2011).

Rokeach sin funksjonsbeskrivelse tar i stor grad utgangspunkt i at verdier regulerer holdninger og atferd internt i organisasjonen. Et av kjennetegnene ved de organisasjonene jeg har studert, er at de har et «utoverperspektiv». Organisasjonene er ikke til for å tjene penger til

seg selv, men for å oppnå en endring som kommer andre til del. Verdiene som skapes skjer ikke først og fremst i produksjonen internt, men i møtet mellom organisasjonen og eksterne målgrupper. Hele grunnlaget for organisasjonenes eksistens er verdibasert. Dette perspektivet dekkes ikke fullt ut av Rokeach, slik jeg tolker han. Derfor vil jeg definere verdier på tre nivåer som tar utgangspunkt i konteksten jeg befinner meg i, og problemstillingen i denne oppgaven.

De tre nivåene har jeg kalt: *Formål*, *kjerneverdier* og *organisasjonens verdier*. Jeg vil redegjøre kort for forståelsen av disse tre nivåene.

Organisasjonens formål

Hvordan forstår vi formålet til en organisasjon i et verdiperspektiv? Hva slags type verdier kan vi si at et formål er uttrykk for? En måte å forstå dette på er ved å ta utgangspunkt i Webers teori om *verdirasjonalitet* og *formålsrasjonalitet* (Weber og Jordheim 1999). Formålsrasjonell handling er rettet mot realisering av mål. Og verdirasjonell handling peker på etterlevelse av prinsipper eller normer som er forpliktende i seg selv. På mange måter kan man kalle organisasjoners formål for mål, selv om det kanskje er mer nærliggende å tenke at et formål i denne sammenheng fremstår som en forpliktende verdi i seg selv. Siden formålsrasjonaliteten fremstår mer instrumentell, med overveide handlinger som ikke er styrt av følelsene, kan dette tale til fordel for at organisasjonens formål ligner på Webers verdirasjonalitet, der handlingen har en ubetinget egenverdi (ibid.)

Formål kan også sammenlignes med Rokeaches kategorisering av *terminalverdier* som «varige tilstander personer, organisasjoner eller samfunn ønsker å oppnå» (Kirkhaug 2013:58). Terminalverdier blir i mange sammenhenger parallellisert med mål. På samfunnsnivå gir de uttrykk for grunnleggende rettigheter befolkningen bør ha. Enten organisasjonene jobber for å styrke kvinners og barns rettigheter, lindre nød eller oppnå demokrati, henviser det til en ønsket varig tilstand på globalt samfunnsnivå, terminalverdier i Rokeaches terminologi. Terminalverdier kan også formuleres på individnivå. Når ansatte trigges av organisasjonens formål, er det rimelig å anta at man engasjeres av samfunns-sentrerte terminalverdier som man søker å oppnå for andre enn seg selv. Disse verdiene utgjør da en sterk motivasjonskraft for handling. Man kan anta at mennesker som søker seg til

organisasjoner som jobber for like rettigheter for alle, drives av et sterkt engasjement for denne saken. Det er sannsynlig at de samfunnssentrerte terminalverdiene fremstår sterkere hos disse jobbsøkerne enn for eksempel intrapersonelle kompetanseverdier, hvor egen selvrealisering synes mer viktig (Kirkhaug 2013:60).

Definisjonene til Weber og Rokeach berører ulike aspekter ved det å jobbe mot verdi-orienterte mål eller tilstander som har en verdi i seg selv. Mens Weber fremmet handlingens egenverdi, beskriver Rokeach samfunnsmessige terminalverdier som en ønsket varig tilstand, noe som kan synes å ligge tettest opp mot det som kjennetegner et formål i en ideell, humanitær organisasjon.

Kjerneverdier

Kjerneverdier er et anerkjent fenomen når vi snakker om verdier i organisasjoner.

Kjerneverdier og organisasjonsverdier brukes gjerne om hverandre som begreper, og peker på verdier *for* praksis. Verdiene har da et normativt utgangspunkt og kjennetegnes av at de utleder organisatorisk praksis, de kommer før handling (Askeland og Aadland 2017).

Kjerneverdier er åpne, formulerte og tilgjengelige for alle. Å definere kjerneverdier har blitt en trend i stort sett alle organisasjoner. Disse skal bidra til å klargjøre organisasjonens identitet og forene medarbeiderne. Kjerneverdiene er ofte et uttrykk for hvilke handlinger som er ønskelige. Kjerneverdiene beskrives og utdypes i strategiske dokumenter og blir av og til belønnet med en egen plakett på veggen (Bang 2011). Ideelt sett skal ledelsens atferd eksemplifisere og forsterke kjerneverdiene.

Det motsatte av kjerneverdier er periferiverdier (Kirkhaug 2013). De har lavere prioritet og knyttes ofte til subkulturer i organisasjoner. En periferiverdi kan bli overprøvd og overkjørt av andre verdier. Mens kjerneverdier blir sett på som varige grunnprinsipper for hele organisasjonen, vil periferiverdiene deles og oppleves viktige av noen få, for eksempel et fagmiljø (ibid.).

Når kjerneverdier brukes riktig, kan det bidra til suksess og gi organisasjoner komparative fortrinn. Posner knytter høy grad av jobbtildfredshet, høy organisasjonstilknytning, lav

turnover, positiv jobbutførelse og høy grad av P-O fit til god bruk av organisasjonsverdier (2010). Verdiene reflekterer da ansattes atferd og felles organisasjonspraksis, og fremstår som den mest synlige og målbare form for kultur (Diskiene m.fl 2010). En nøkkel til suksess er at kjerneverdiene omdannes til organisasjonspraksis.

Organisasjonens verdier

Et tredje nivå av verdier er verdier som er i omløp i en organisasjon, verdier man erfarer *i* praksis (Aadland og Askeland 2017). Her er utgangspunktet selve handlingen som utføres, og fortolkningen av den: Hvilken verdi er dette et uttrykk for? Man kan anta at organisasjonens verdier innehar både et eksplisitt og et implisitt perspektiv. Verdier på dette nivået er ikke bare summen av organisatorisk atferd. En måte å se det på er at verdiene som utspiller seg i praksis enten er avledet av nedfelte prinsipper eller standarder - eller at det er en spontan, ikke-overveid handling, som forklares og gis mening i etterkant.

Nedfelte organisasjonsprinsipper er ofte eksplisitt uttrykt, og er noe som organisasjonsmedlemmene følger. Noe er jus, noe er administrative forordninger, noe er normer som har utviklet seg til å bli etablerte prosedyrer, eller kultur; «sånn løser vi det hos oss». Dette er verdier som kanskje blir sanksjonert hvis de ikke følges, enten eksplisitt eller implisitt. Det ligger sterkt i ryggmargen til organisasjonsmedlemmene at disse verdiene skal etterleves.

En annen måte å forstå organisasjonens verdier på, er ved hjelp av perspektivet «sensemaking» (Weick 1995 i Aadland og Askeland 2017). Her starter man med handlingen, i motsetning til forrige nivå hvor et ideal skal utlede en handling. I sensemaking er utgangspunktet at handlinger som oftest skjer spontant, uten rasjonell overveielse, og at den blir gitt betydning i etterkant. Intensjonen bak handlingen er ofte skjult. Ofte handler man i tråd med etablerte praksiser, men ikke alltid.

Organisasjonens prinsipper og standarder fremstår i stor grad som åpne og forutsigbare verdier for organisasjonens medlemmer. Perspektivet om sensemaking fyller ut det faktum at handlinger ikke alltid er intensjonelle i utgangspunktet, og at man derfor må stille spørsmål i etterkant om hvilken verdi handlingen peker tilbake mot. Siden mye organisatorisk atferd ofte er slike spontane, ikke-overveide responser, kan man anta at det er ønskelig for

organisasjonene å avdekke jobbsøkeres verdier i en rekrutteringsprosess. Dette kan gi tillit til at verdipraksiser som vokser frem internt er i tråd med organisasjonens grunnprinsipper.

Men selv når organisasjonens verdier er åpne og formulerte, er det ikke gitt at ansatte oppfatter og praktiserer verdiene i tråd med den opprinnelige intensjonen. Dette kan medføre at verdiene i seg selv fremstår uklare eller forvirrende for nye som kommer inn i organisasjonen. Flere forskere stresser derfor betydningen av å kommunisere og klargjøre verdier tidlig i rekrutteringsprosessen, nettopp for å unngå verdiforvirring (Zhang m.fl. 2008).

2.5.2 Uttrykte verdier og bruksverdier

Et teoretisk perspektiv som fremstår særlig relevant for denne oppgaven, er Argyris og Schöns handlingsteori (theories of action) (1996). Denne teorien kan benyttes for å forklare en persons atferd. Argyris og Schön skiller mellom *uttrykte verdier* (espoused values) og *bruksverdier* (values-in-use) (ibid.). Uttrykte verdier er de verdiene som vi hevder at vi tror på, og som vi er oss bevisst. De uttrykte verdiene i en organisasjon kommer gjerne til uttrykk i verdigrunnlag eller verdidokumenter, og ellers gjennom visjon, strategi og mål. Bruksverdier er det som faktisk styrer vår atferd og brukes uten at vi nødvendigvis er klar over at de ligger til grunn for vår handling. Bruksverdier kommer til uttrykk gjennom organisasjonsmedlemmenes reelle handlinger. De kalles gjerne operative eller levde verdier, og er ofte ikke bevisst for den enkelte. Henning Bang snakker om organisasjonskulturelle bruksverdier, bruksverdier som ikke bare kjennetegner individene, men hele organisasjonen. Disse kan komme til uttrykk gjennom hva organisasjonen formelt og uformelt belønner, hva som gir status i gruppen, eller gjennom kollektiv atferd, seremonier og ritualer i organisasjonen (Bang 2011:46). Et viktig poeng er at de uttrykte verdiene ikke trenger å være konsistente med bruksverdiene, uten at organisasjonens medlemmer nødvendigvis kan gjenkjenne det eller vil innrømme det. Man er ikke alltid bevisst på hvordan handling avviker fra det vi forfekter. Forholdet mellom det man sier og det man gjør, vil jeg studere nærmere i drøftingsdelen.

2.5.3 Verdimatch: Person-Organisation fit, Person-Job fit

På individnivå har verdier blitt fremstilt som en av de mest kraftfulle motivatorer for handling og som rammeverk for å fatte beslutninger. Dette påvirker individuell atferd i grupper,

organisasjoner og samfunnet for øvrig (McGuier m.fl. 2006). I et organisasjonsperspektiv kan man hevde at individuelle verdier utføres på mikro-nivå, mens organisasjonsverdiene har sin hovedfunksjon på makro-nivå. Rockeach påpeker viktigheten av å ta hensyn til individuelle verdier for å forbedre jobbatferd i organisasjoner (1979 i Diskiene m.fl. 2010). Samtidig vil en av de store utfordringen i organisasjoner ofte være å sikre felles oppslutning om felles verdier som peker mot felles mål og ønsket atferd. Forskningen fremstår ganske samstemt i at for å oppnå en effektiv organisasjon og høy grad av jobbforpliktelse blant de ansatte, bør det være et sammenfall mellom ansattes individuelle verdier og organisasjonens verdier (Posner 2010).

Et perspektiv på verdikongruens mellom individuelle verdier og organisasjonens verdier som synes særlig relevant i denne sammenheng, er teorien om Person-Organisation fit. For å oppnå «Person-Organisation fit» (P-O fit) fremstår nettopp samsvar mellom verdier som den mest sentrale faktor.

Kristof (1996) definerte Person-Organisation fit som:

... the compatibility between people and organizations that occurs when (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both. (Carless 2005:412).

Dette konseptet fremstår særlig sentralt i rekruttering, fordi å avdekke verdikongruens kan bidra til å styrke individets bånd til organisasjonen, noe som påvirker lojalitet og jobbutførelsen. I tillegg til Person-Organisation fit (P-O fit), presenteres også teorien om Person-Job fit (P-J fit) (Carless 2005:413). Mens P-O fit handler om kompatibilitet mellom et individ og organisasjon, går P-J fit mer direkte på kobling mellom individ og en bestemt stilling. P-O fit oppnås når individer opplever match mellom deres personlighet, holdninger og verdier og organisasjonens verdier, mål, struktur, prosess og kultur (Schneider, Goldstein, og Smith, 1995 i Carless 2005). Knyttet til vår kontekst antar vi at hele verdisystemet er i spill. Det optimale er match både på formål, kjerneverdier og organisasjonens verdier.

Studier har vist at P-O fit påvirker blant annet jobbsøkerens tiltrekning til en organisasjon og hvorvidt vedkommende blir i prosessen, og til slutt takker ja til et jobbtilbud. P-J fit handler om opplevd match mellom egne kunnskaper, ferdigheter og evner, og de jobbkrav som presenteres. Det vil være forhåndsomtalen av jobben, for eksempel gjennom

stillingsannonsen, og hvor nøyaktig denne informasjonen er, som setter jobbsøkere i stand til å vurdere graden av sammenfall mellom eget bidrag og de krav man vil møte i ny jobb.

Den underliggende antakelsen i dette teoretiske perspektivet er at det er søkerens subjektive vurdering av kompatibilitet, og ikke den objektive, som påvirker hvorvidt en jobbsøker søker jobb i bestemte organisasjoner. Og at folks preferanser for bestemte organisasjoner er basert på en prediksjon av sammenfall mellom egne karakteristika og karakteristika ved ny arbeidsplass. Det er den subjektive vurderingen av kompatibilitet mellom en selv og organisasjon som påvirker den første tiltrekningen, beslutningen om å bli i prosessen og eventuelt aksept av jobbtilbud (Schneider m.fl. 1995 i Carless 2005). Det fremstår derfor viktig at organisasjoner tidlig i rekrutteringsprosessen presenterer sine verdsett, slik at jobbsøkeren settes i stand til å gjøre en god vurdering.

Man kan anta at når medarbeiderne opplever en P-O fit, altså kjenner seg igjen i og støtter opp om organisasjonens verdier, mål, struktur, prosess og kultur (Carless 2005), bidrar dette til å styrke den indre motivasjonen, noe som både kan gi gode arbeidsresultater og ekstrarolle-atferd (Kuvaas 2008:63). Fitzpatrick (2007) vektla dette i sitt studium, at kongruens mellom organisasjoners og medarbeideres verdsett øker medarbeidernes motivasjon og organisasjonsforpliktelse (ibid.). Også Kuvaas fremmer funn som peker på en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse, eller ansattes affektive identifikasjon og involvering i en organisasjon (2008). Carless understreker at til grunn for en P-O fit ligger det en subjektiv opplevelse av å passe inn (2005).

2.5.4 Verdier og ledelse

For å forklare fenomenet verdier, kan man enten ta utgangspunkt i enkeltindivider, da vil den enkelte ansatte og lederens verdibevissthet være avgjørende for gruppens. Eller man kan velge å ta utgangspunkt i gruppen eller organisasjonen, da vil organisasjonens kultur og verdier være referanserammen for individers handlingsrom og handlingsmønster (Askeland og Aadland 2017:11). Når man snakker om verdibevisst ledelse fremstår det nærmest som et premiss at verdier eksisterer på et organisatorisk nivå. Askeland og Aadland peker på at organisatoriske verdier både kan forstås som et felles multiplum av gruppe-medlemmenes

verdier eller som sentrale aktørers verdier. Er det slik at verdier dannes «bottom-up», at summen av individenes verdisett fremstår som gruppens? Eller er verdier i organisasjoner en «top-down»-prosess, noe som betyr at verdiene sitter forankret i organisasjonens struktur og er noe som gruppens medlemmer til enhver tid må forholde seg til og tilslutte seg?

Dersom vi flytter verdier fra strukturelt nivå til kulturperspektivet i en organisasjon, hvor viktig er lederens rolle i å forme organisasjonskultur? Hvor avhengig er man av verdibeviste ledere for å sikre felles forankring om felles verdisett? Forskning har vist at ledere som bevisst anvender verdier, har større innvirkning på ansatte motivasjon og organisasjonens ytelser enn ledere som ikke anvender verdier (Kirkhaug 2011). Dette peker på en sammenheng mellom verdier og motivasjon og verdier og ytelse, noe som stemmer overens med hva som hevdes å være verdiers funksjoner i organisasjoner.

Selv om organisasjonene fremstår som verditunge eller verdibaserte organisasjoner, betyr ikke det at ledelsen automatisk anvender verdibevist ledelse. Men leder ser uansett ut til å spille en vesentlig rolle i samspillet. Bowen McCoy (1983) fremmer betydninger av hvordan verdier og verdibaserte beslutninger leder organisasjoner gjennom etiske dilemmaer, og at stress fremstår som den beste test på verdier. Han peker på at det er lederen som forstår, tolker og leder organisasjonens verdisystem og at leders personlige verdier påvirker deres atferd som ledere. McCoy reiser et interessant spørsmål: Hva skjer når leder går fra en organisasjon til en ny? Vil en leder kunne tilegne seg en ny kultur og et nytt verdisett, eller er det en «art of management» som er overførbart? (ibid.) Dersom det er slik at ledelse er en avgjørende komponent for å opprettholde og utvikle verdibevisthet i en organisasjon, hvor avgjørende er det da at leders personlige verdier og organisasjonens verdier er sammenfallende? Selznick (1997), en av forfedrene til verdibasert ledelse, presenterte tanken om at en av lederens viktigste oppgaver er å «infusere» en organisasjon med verdier. Dette kan fremstå som et «top-down»-perspektiv. Sett i dette lys vil det være svært avgjørende at lederens verdier er helt i takt med de verdier organisasjonen forfekter. Kanskje må til og med leder implisitt diktere organisasjonens verdier for at dette skal gi fullstendig mening. Når en ny leder kommer inn i en allerede etablert organisasjon og «arver» et sett med verdier, kan man på den ene siden risikere at det oppstår et sprik mellom hva leder forfekter og hva organisasjonen forfekter. På den andre siden kan man oppleve at leder må ta på seg en rolle hvor

organisasjonens verdier er en del av leders nye «rustning», at verdiene ikke er fullt internalisert i lederen som person, ref Kelmans teori (1958). Når gapet mellom leder og organisasjon blir for stort, kan det ende i at man går hver til sitt. Forskning har vist at de ledere som lykkes, deler sine verdier med de som ledes, og at de ledere som er mest relasjonsorienterte er mer effektive enn de som er mest oppgaveorienterte (Busch 2012). Man kan anta at de som lykkes i stor grad opptrer som «agents of influence» (Brown & Treviño 2003). Lederen får da så stor innflytelse som *påvirker*, at verdiene guider og former medarbeidernes holdninger, beslutninger og handlinger (ibid.).

Skal organisasjoner bevare «seg selv» gjennom flere lederskifter, er det likevel grunn til å anta at verdiene ikke kun avhenger av leder som person, men også må være en integrert del av kulturen i organisasjonen som deles av flere. Her kan vi anta at HR spiller en viktig rolle.

2.6 Oppsummering teori

Jeg har nå presentert teori jeg anser som relevant for å besvare min problemstilling; hvilken betydning verdier har i rekruttering og onboarding av nye medarbeidere i ideelle, humanitære organisasjoner. Jeg har definert og avklart de mest sentrale begrepene som ideelle, humanitære organisasjoner, rekruttering og onboarding og verdier. Siden jeg forsker på verdier i en prosess, velger jeg å ramme hele undersøkelsen inn i Feldmans sosialiseringssprosess i tre stadier, som jeg har gjort rede for. Motivasjon er en viktig faktor når man skal finne rett person for en jobb, og betydningen av høy indre motivasjon kan være ekstra relevant i verdidrevne organisasjoner. Når man oppnår sammenfall mellom jobbsøkeres individuelle verdier og organisasjonens verdier (Person-Organisation fit), har forskning vist at dette både vil påvirke jobbsøkerens tiltrekning til organisasjonen og hvorvidt vedkommende til slutt takker ja til et jobbtillbud. Verdier i organisasjoner opererer i et tredelt verdisystem, der formålet; organisasjonens grunn til å eksistere, kjerneverdier; idealer som skal prege atferd og organisasjonens verdier; eksplisitte beskrivelser av hvordan vi gjør det hos oss og spontane handlinger som man tolker og gir mening i etterkant – på alle nivåer spiller inn i en P-O fit. Handlingsteori, som peker på forholdet mellom uttrykte verdier og bruksverdier fremstår som en god ramme for å vurdere om verdier bare blir fine ord eller også levd liv og organisatorisk hverdagspraksis.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for, og reflektere over, de metodene som er valgt for å besvare problemstillingen.

3.1 Valg av metode

Min problemstilling er «Hvilken betydning har verdier i rekruttering og onboarding i ideelle, humanitære organisasjoner?» Det er problemstillingen som danner utgangspunktet for valg av metode. Her ligger nøkkelen til hva og hvem som skal undersøkes. Mens kvalitativ metode tillater å gå i dybden for å forstå sosiale fenomener, vektlegger kvantitativ metode utbredelse og antall (Thagaard 2009). I min oppgave skal jeg undersøke et fenomen, *verdier*, i en avgrenset prosess i en avgrenset sektor. Det er nærliggende å tenke at det fordrer dybdekunnskap for å kunne besvare problemstillingen, og at de individuelle, subjektive oppfatningene er nyttige for å kunne si noe om både de nyansattes opplevelser og HR-ledernes praksis og refleksjon omkring praksis. Derfor virket det hensiktsmessig å gå i dybden snarere enn i bredden, og et utforskende kvalitativt design ble valgt. Hadde jeg ønsket en bredestudie, kunne jeg siktet meg inn mot å sanke generaliserbare data i en kvantitativt design. Da hadde jeg mistet informantenes opplevelser og refleksjoner.

Kvalitative metoder egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det derfor stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard 2009:12).

Formålet med denne undersøkelsen er ikke å generalisere funn, men snarere å utvikle en forståelse om et fenomen. Siden det er gjort lite akademisk forskning på dette temaet i denne sektoren, kan forhåpentligvis studien bli et nyttig bidrag og gi større innsikt i verdiers betydning i rekruttering og onboarding av nye medarbeidere i en sektor med noen særtrekk.

3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder

I utgangspunktet hadde jeg tenkt å benytte meg av metodetriangulering med intervju og observasjon for å løse denne oppgaven, noe som gir bredere datagrunnlag og bedre basis for tolkning ifølge Repstad (2004:29). Mens intervjuundersøkelser ville gi informasjon om

personers synspunkter og selvforståelse, kunne observasjon gi meg informasjon om atferd og hvordan personer forholder seg til hverandre (Thagaard 2009:13). Underveis i planleggingsfasen ble jeg mer og mer usikker på om en slik kombinasjon av datainnsamlings-metoder kunne virke kontraproduktivt for å besvare problemstillingen. Jeg var bekymret for om observasjon kunne oppleves som en kontroll, testen på om de uttrykte verdiene ble praktisert, og at organisasjonene derfor ville vegre seg for å stille opp. Jeg landet derfor på å gjennomføre intervjuer med to målgrupper; nyansatte og HR-ledere. På denne måten håpet jeg å få tak i intensjonen og opplevelsen, uten at min rolle som forsker ville oppleves truende. Fokusgruppeintervju, som er en mye brukt metode i kvalitative undersøker, ble raskt avfeid, da jeg antok at å sette HR-leder og nyansatt i samme rom ville hemme og påvirke begge parter.

3.3 Utvalget i studien

En avgrensning av utvalget gjøres allerede i problemstillingen. Jeg ønsket i utgangspunktet å kikke inn i bistandsorganisasjoner, da jeg var på jakt etter dypere innsikt i sammenlignbare organisasjoner. Men også fordi det er en bransje jeg kjenner godt og ville kunne spe på med egen bransjeinnsikt. Det var naturlig å henvende seg først til «De fem store», som er å betrakte som et allerede etablert utvalg i denne sektoren. Det inkluderer Røde Kors, Redd Barna, Flyktninghjelpen, Norsk Folkehjelp og Kirkens Nødhjelp. Jeg hadde også en tanke om at dersom jeg fikk disse organisasjonene i tale, så ville resultatene fra undersøkelsen kunne bli gitt en autoritet som informerte bransjen som helhet, selv om funnene ikke var generaliserbare i seg selv. Jeg valgte å utelate egen organisasjon av forskningsetiske hensyn. På den ene side kunne det gitt meg enkel tilgang til informanter. På den andre siden ville min relasjon til den ene informanten kunne utgjøre en feilkilde, og jeg ville kunne oppleve å blendes som «insider». Det ville krevd høy etisk bevissthet og tydelig rolleavklaring i forkant, underveis og etter prosjektet og jeg ville trolig implisitt være preget av at jeg skulle fortsette å være kollega også etter dette prosjektet. Ved å ha den samme nøytrale distansen til alle organisasjonene, reduserer jeg at jeg som forskersubjekt utgjør en feilkilde, selv om min erfaring og rolle fortsatt preger forforståelsen min. Derfor landet jeg på dette.

Jeg kontaktet derfor HR-lederne i de fire andre. Tre takket nei til deltakelse. Jeg valgte så å henvende meg til andre store, sentrale aktører i bransjen. Det tok forholdsvis lang tid å få på plass fire organisasjoner. Rekruttering av informanter ble mer tidkrevende enn jeg hadde forestilt meg. I tillegg til HR-leder eller annen sentral HR-ansatt i fire organisasjoner, ønsket jeg å intervju en nyansatt i hver av organisasjonene, til sammen åtte informanter.

3.3.1 Rekruttering av informanter

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard 2009:55). Siden jeg skulle se på betydningen av verdier i rekrutterings- og onboardingprosessen, pekte «nyansatte» seg straks ut som et naturlig utvalg. Siden jeg har valgt å inkludere onboardingprosessen i problemstillingen ble det riktig å sikte seg inn mot nyansatte som hadde vært noe tid i organisasjonen, men ikke for lenge. Jeg definerte derfor en nyansatt til å være ansatt over tre måneder, men under ett år. I tillegg har jeg ønsket å se på tematikken i et HR-perspektiv og har derfor valgt HR-ledere til å representere organisasjonen. HR spiller ofte en viktig rolle i rekrutteringsarbeid og har en viktig funksjon i sosialisering og ivaretagelse av medarbeidere. Deres «verdibriller» fremstod derfor som interessante for å kaste lys over temaet. Dette pekte mot et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard 2009:56). Fremgangsmåten for å velge informanter, ble basert på tilgjengelighet for meg som forsker, mens utvalget fremstår strategisk fordi de representerer egenskaper som er relevante for min problemstilling.

I min henvendelse til HR-lederne forklarte jeg innholdet i prosjektet og hva det ville kreve av tid og deltakelse. Jeg skisserte cirka én time til intervju. I de fire organisasjonene fikk jeg fire informanter fra HR som sitter enten i lederposisjon eller i en sentral posisjon tett på rekrutterings- og onboardingprosessen. Jeg har valgt å ikke differensiere, men kaller alle informantene HR-ledere. Som ledd i min tilgjengelighetsstrategi ba jeg, som en del av henvendelsen, HR om å bidra med kontaktinfo til nyansatte. Av konfidensialitetshensyn ba jeg om kontaktinfo på tre nyansatte i deres organisasjon som svarte til kriteriet jeg skisserte (ansatt mer enn tre måneder og under ett år), og jeg kommuniserte at jeg da ville gjøre avtale med en av de tre direkte. I to av organisasjonene fikk jeg tilsendt to navn, og lagde selv avtale

med en av disse. I de to andre organisasjonene lagde HR-leder selv avtalen på mine vegne. At jeg både fikk få å velge mellom, og at avtalene ble laget av HR-leder kan man hevde påvirker undersøkelsens validitet, eller gyldighet. For på den ene siden har HR hatt en form for kontroll på hvem av de nyansatte jeg har intervjuet. Kanskje har de valgt ut spesielt positive folk som de stoler på vil gi svar organisasjonen kan leve med? Eller kanskje de nyansatte påvirkes av at henvendelsen kommer fra HR, at det oppleves som et oppdrag for HR, noe man antar kan påvirke svarene. På den andre siden har jeg ikke kunnskap om hvor mange alternative informanter etter kriteriene organisasjonene kunne tilby. Kanskje var de jeg fikk tilgang til de eneste aktuelle. Inntrykket var også at HRs tilrettelegging mer handlet om å yte service til meg som forsker, enn å skulle kontrollere informantene. Også med bakgrunn i at dette tema ikke ble opplevd som særlig sensitivt, kan man anta informantene heller ikke opplevde seg implisitt styrt av HR. Dette inntrykket fikk jeg også bekreftet i intervjuene, hvor alle informantene ga svar som også kunne tolkes kritisk. Min rolle som forsker i intervjuet ble også viktig. Jeg la vekt på å forklare hensikten med undersøkelsen og presenterte i starten et skjema hvor studien, samt deres rettigheter som deltakere, ble forklart. Dette signerte de på. Underveis i intervjuet forsøkte jeg å skape en trygg og uformell setting for å «ufarliggjøre» situasjonen. Målet var å gjøre informantene trygge på at de kunne være ærlige og at deres svar ville bli behandlet konfidensielt og med respekt.

3.4 Intervjuene

En vanlig kvalitativ måte å samle inn data på er gjennom observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer. Kvale har beskrevet kvalitativt forskningsintervju slik: «Et intervju hvis formål er å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på kvalitativ tolkning av meningen i de beskrevne fenomener» (Kvale 1997:21). Forskningsintervjuet er en profesjonell samtale med utveksling av synspunkter mellom to personer om et tema som begge er opptatt av (Kvale og Brinkmann 2009). Ordet intervju kommer fra det franske *entrevue*. Det finner sted der kunnskap konstrueres i samspill mellom de to, her meg som forsker og informant (Kvale og Brinkmann 2009:22). Når man skal utforme et forskningsintervju er det flere ting man må ta stilling til. Skal intervjuet være preget av struktur, frihet eller noe midt imellom? Hvilket format vil best kunne tilby den kunnskapen du er på jakt etter som forsker?

Valget falt på semistrukturerte intervjuer. Det ville gi meg som forsker informasjon om de fastlagte temaene, og samtidig gi rom til å følge informantens fortelling (Thagaard 2009:89). Siden min studie handler om et relativt vidt fenomen; *verdier*, fryktet jeg at en stramt strukturert samtale kunne føre til at verdifulle perspektiver og fortellinger gikk tapt for meg. Jeg brukte god tid på å utvikle intervjuguiden. Spørsmålene ble stadig færre og stadig åpnere. Jeg startet med over 50 og endte på rundt 15. Jeg brukte flere teoretiske perspektiver til å informere hovedtemaene i intervjuguiden. Jeg hadde stikkord med oppfølgingsmuligheter under hvert tema, men ønsket i utgangspunktet å la informanten ta meg med i den retning de selv ønsket underveis i intervjuet. Usikkerheten min knyttet til denne åpne formen var at det ville bli vanskelig å sammenligne dataene i etterkant, dersom svarene sprikte i alle retninger. Erfaringene var likevel at intervjuene dro i samme retning og at jeg i stor grad benyttet meg av oppfølgingsspørsmål for å få utfyllende informasjon der intervjuobjektene ikke tegnet hele bildet som svar på et åpent spørsmål. Jeg opplevde også underveis at noen spørsmål ble for vage. Disse ble spisset til. Noen oppfølgingsspørsmål endret status underveis og etablerte seg som viktige poenger jeg ville undersøke hos flere. Faren med delvis strukturerte intervjuer er at de kan svekke prosjektets reliabilitet, da både jeg som forsker og informanten kan påvirke forskningsprosessen underveis i intervjuet. Erfaringen er at fleksibiliteten ga meg mulighet til å lytte meg inn til informantene, men at jeg likevel satt igjen på slutten av intervjuet med informasjon om det samme, det var bare rekkefølgen som varierte.

3.4.1 Pilotintervju

For å utfordre meg selv og intervjuguiden i forkant av møtet med informantene, ønsket jeg å gjennomføre et fiktivt intervju hvor jeg fikk testet både innledningen til intervjuet, spørsmålsformuleringene og min egen opptreden som forsker. Jeg fikk en studentkollega til å stille opp. Dette stuntet ga meg gode tilbakemeldinger på hele intervjuprosessen og tillot meg å gjøre nødvendige justeringer før de reelle intervjuene. Noen omformuleringer av spørsmål i intervjuguiden ble nødvendig etter denne gjennomkjøringen. I tillegg fikk jeg terpet på beskrivelsen av min og informantenes rolle. Det største utbyttet var nok likevel at jeg gikk til første intervju med større grad av trygghet.

3.4.2 Praktisk gjennomføring

Jeg forberedte meg godt i forkant av intervjuene. Pilotintervjuet ble en nyttig gjennomkjøring som ga meg trygget og selvtillit i forskerrollen. Jeg kjente meg likevel ydmyk i møte med å bruke av andres tid for å øke min kunnskap. Jeg tilbød meg derfor å gjennomføre intervjuene på det tidspunktet og i de lokalene som passet informanten best. Det førte til at alle intervjuene ble gjennomført i organisasjonens lokaler, enten på kontor eller i møterom.

Jeg hadde forberedt et skriftlig informasjonsskriv om prosjektet og det praktiske, som jeg sendte til alle på e-post i forkant. Dette gikk jeg gjennom i starten av intervjuet og fikk deres samtykke til deltakelse på gitte premisser i form av en signatur. Jeg valgte å bruke diktafon under intervjuet. Dette samtykket alle til. Jeg noterte derfor ingenting underveis, noe jeg opplevde ga meg ro og tilstedeværelse i intervjuet. Jeg var klar over at jeg som forsker i intervjusituasjonen ville etablere en direkte kontakt med personene som studeres, og at relasjonen mellom meg som forsker og informanten blir viktig for det materialet jeg fikk (Thagaard 2009:89). Det ble derfor viktig å skape en trygg og avslappet stemning i rommet, slik at informantene var velvillige til å dele. I retrospekt oppdaget jeg, etter gjennomlytting av materialet, at mine bekreftende småord går igjen i alle intervjuene: «Ja, fint», «takk», «nettopp, ja», «mm», «så flott», «ikke sant». Jeg opplevde det vanskelig å ikke kommentere underveis, så dette ble nok min måte å anerkjenne deres opplevelser på for å skape trygghet rundt at alle refleksjoner og perspektiver var betydningsfulle for meg som forsker. Jeg var av respekt nøye med å holde meg til den angitte tidsrammen på en time. Ved ett tilfelle gikk vi over tiden, dette ble da avklart. Datamaterialet er slettet i tråd med retningslinjene fra Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD).

3.4.3 Transkripsjon

Før jeg kunne påstarte analysen måtte jeg transkribere materialet fra intervjuene. Denne prosessen er også en fortolkningsprosess. Som Malterud påpeker, representerer den faktiske hendelsen selve rådataene og i hvordan jeg omsetter tale til tekst skjer alltid en fordreining av hendelsen (2003:78). Jeg gjorde all transkribering selv og valgte først å skrive ut alt ord for ord. Det inkluderte alle ufullstendige setninger, alle småord og tenkeord som «ehh...». Utskriften ble en teknisk korrekt tekst, men fremstod i tråd med naturlig talespråk både

oppstykket og noen passasjer fremstod nærmest meningsløse. Her er vi i paradokset mellom pålitelighet og gyldighet, der Malterud peker på at gyldigheten kan svekkes ved en mekanisk pålitelighet (2003:80). Transkriberingsprosessen vokste derfor frem til å bli en fortolkningsprosess hvor målet ble, der innholdet var uklart, å lete etter meningen i tekstoppassasjen. Jeg gikk derfor gjennom teksten på ny og lyttet til intervjuet der den skrevne teksten fremstod uklar. Jeg kuttet småord og forsøkte å gi setningene den skriftlige flyt som jeg oppfattet muntlig, uten å endre på ordene som var valgt. I denne prosessen kan det fremstå fristende å vri på setningene slik at de fremstår tydeligere, eller spisse til poenger slik at det underbygger noe jeg som forsker har med i min forforståelse. Her forsøkte jeg å ha høy etisk bevissthet og å innta en objektiv distanse til teksten slik at det ville yte informantene rettferdighet uten at det grenset mot å jukse med materialet.

3.4 Analyseprosessen

Datamaterialet skal systematiseres og tolkes i lys av ulike teorier. Fremgangsmåtene kan variere fra prosjekt til prosjekt. Siden jeg skulle analysere et fenomen, *verdier*, valgte jeg å gjennomføre en fenomenologisk analyse med en analysemetode som egner seg til å utvikle nye beskrivelser. Systematisk tekstkondensering fremstår relevant i en deskriptiv tverrgående analyse av fenomener med beskrivelser fra flere informanter (Malterud 2003). Metoden har likhetstrekk med prosedyren i «grounded theory», men har sin forankring hovedsakelig i Giorgis fenomenologiske analyse (2003:99). Malterud har modifisert den metoden jeg benyttet. Metoden gjennomføres i fire trinn, og jeg vil redegjøre for disse og hvordan jeg gikk frem i min analyseprosess.

3.4.1 Helhetsinntrykk

I denne første fasen handlet det om å bli kjent med materialet og skaffe seg et helhetsbilde (2003). Jeg leste gjennom all teksten flere ganger og forsøkte å fri meg fra alle hypoteser og alle tanker jeg hadde gjort meg både før og etter intervjuene. Målet var å lete etter tverrgående temaer og som Malterud formidler «stille oss åpne for de inntrykk som materialet kan formidle» (2003:100). Etter første gjennomlesning noterte jeg ned noen stikkord på et ark,

etter andre gjennomlesning strøk jeg under de stikkordene som stakk seg frem, etter tredje gjennomlesning markerte jeg med markeringspenn de stikkordene som stakk seg frem og som fortsatt var relevante. Jeg begynte så på ny med de markerte stikkordene, droppet de andre, og leste teksten med de markerte stikkordene som bakteppe. Jeg satt fortsatt med litt for mange stikkord, og begynte å jobbe med disse. Da så jeg at stikkordene kunne sorteres i noen overordnede temaer og at noen av stikkordene jeg hadde markert var to sider av samme sak. Etter enda en runde med teksten satt jeg til slutt igjen med fire hovedtemaer som ga mening i helheten, og som representerte et første intuitivt og databasert steg i organiseringen av materialet (2003:101).

3.4.2 Meningsbærende enheter

Hvert tema fikk hver sin farge. Jeg gikk på ny inn i teksten. Målet i denne runden var å identifisere meningsbærende enheter, tekst som bærer med seg kunnskap om temaene jeg har sortert ut (2003:102). I denne gjennomgangen skilte jeg systematisk mellom relevante og ikke-relevante tekstbiter ved å bruke farger som kode for hvert tema. Etter en grundig gjennomgang tok jeg en runde til for å kvalitetssikre at teksten som ikke hadde blitt markert med farge var å anse som ikke-relevant og var tekst jeg kunne legge til side. I tillegg startet jeg med å klassifisere jeg de meningsbærende enhetene jeg hadde farget i en understruktur hvor jeg tok bokstaver i bruk. Disse representerte ulike aspekter ved temaene. Jeg klypte så ut alle de fargede tekstutdragene og limte de på A-3 ark, systematisert etter bokstavene. Alle a-tekstutsnitt kom først, så b. Jeg satt da med fire bunker A3-ark med farget tekst kodet fra a til e. Resten av råmaterialet droppet jeg. Jeg lagde meg så en matrise med de fire hovedtemaene og underkategoriene og jeg så etter hvert omrisset av en struktur i oppgaven. Det ble viktig å sikre at temaene fremstod på likt nivå, så jeg tok en runde til med dette. Det ble til en diskusjon om jeg skulle strukturere funnene etter rekrutteringsprosessen, i tid, eller om jeg skulle tematisere funnene uavhengig av tidsperspektivet som er relevant i en prosess. Jeg landet på å jobbe med temaer, og besluttet å definere noen sentrale funn knyttet til rekrutteringsprosessen inn under temaet «verdimøter».

3.4.3 Kondensering

I dette trinnet i prosessen skulle jeg jobbe frem et kunstig sitat som gir det fortettede innholdet i en meningsbærende enhet (2003:107). Å lage et slikt tekstkondensat for alle meningsbærende enheter ble for omfattende, så nivået jeg jobbet på var underkategoriene under de fire hovedtemaene. Jeg skrev ned stikkord og sammenfattet dette til sitater som skulle gi mening til hver kategori. Min opplevelse var at denne prosessen ble litt kunstig og konstruert, men jeg forsøkte å være tro mot prosessen. Samtidig merket jeg meg hvilke sitater jeg synes illustrerte viktige poeng knyttet til hovedtemaet og underkategorien. Disse stjernesitatene har jeg gjengitt i drøftingsdelen. Malterud fremhever at hensikten med kondensatene er at de skal fungere som arbeidsnotater som utgangspunkt for resultatpresentasjonen (2003:108). Jeg valgte å la reelle sitater representere funn som pekte i den ene eller andre retningen.

3.4.4 Sammenfatning

I denne fasen skulle bitene settes sammen til en helhet igjen, det Malterud kaller «rekontekstualisere» (2003:108). Kondensatene og de utvalgte sitatene ble sammenfattet og omgjort til innholdsbeskrivelser innenfor hver kategori. Målet var å formidle hva materialet fortalte om en utvalgt del av problemstillingen. Denne utvalgte delen ga jeg så en foreløpig beskrivende overskrift. Til slutt validerte jeg funnene ut fra sammenhengen de var hentet fra, slik Malterud kaller å rekontekstualisere resultatene opp mot materialet (2003:110). Jeg gikk først inn i matrisen jeg lagde i andre fase for å se hvordan denne samstemte med de sammenstilte delene jeg satt igjen med til slutt. I tillegg så jeg over A3-arkene med alle de meningsbærende enhetene. Jeg opplevde at jeg til slutt satt igjen med sammenstillinger som hadde god forankring i materialet. Jeg valgte derfor å strukturere analyse- og drøftingsdelen etter disse hovedtemaene med underkategorier. Mot slutten av prosessen gjorde jeg likevel noen strukturelle grep for å spisse presentasjonen tydeligere mot problemstillingen.

3.5 Metoderefleksjon

En valgt metode og fremgangsmåte medfører også begrensninger. Jeg vil her redegjøre for noen sentrale problemstillinger og utfordringer jeg som forsker har måttet ta stilling til i forskningsprosessen.

3.5.1 Min forforståelse

Min forforståelse er en del av min motivasjon til å forske på dette temaet. Min nysgjerrighet knyttet til oppgavens tematikk er oppgavens livsgrunnlag. Som HR-medarbeider med lederoppgaver i en bistandsorganisasjon, er det åpenbart at jeg har gjort meg noen tanker om temaet. Noe annet vil være løgn. Derfor sitter jeg med kunnskap om kontekst og sektor som fargelegger både inngangen til prosjektet, forberedelsene til undersøkelsen, gjennomføringen av intervjuene og bearbeidingen av materialet. Malterud bekrefter at det ikke er snakk om hvorvidt forskeren påvirker forskningsprosessen, men hvordan (Malterud 2003). Denne prosessen har blitt en øvelse i å hele tiden ta ett skritt tilbake og innta fugleperspektivet. Min forkunnskap har hjulpet meg til raskt å tune inn, samtidig som min forståelseshorisont kan ha bidratt til å problematisere og åpne opp spørsmålene, i stedet for å forenkle og sikre renskårne avgrensninger.

I utgangspunktet ønsket jeg en mye bredere undersøkelse av verdier i HR-praksis. Etter hvert åpenbarte det seg som klokt å gå i dybden snarere enn i bredden ved å konsentrere fokus om én kjerneaktivitet i HR-arbeidet, rekrutterings- og onboardingsprosessen. Dermed kom dybdekunnskapen også til sin rett, jeg vet hva disse prosessene handler om i praksis og kunne forholdsvis enkelt forberede et intervju som ville være på sporet av noe relevant. Samtidig innså jeg at det jeg anså som relevant var knyttet til min forforståelse av tematikken. At jeg derfor fikk hjelp til å fokusere på åpne spørsmål, ble trolig nøkkelen til å kunne innta en mer objektiv posisjon i intervjuet, samtidig som min bakgrunnshorisont gjorde det mulig å følge opp ledetråder og spille inn oppfølgingsspørsmål underveis.

Jeg valgte også å følge analyseprosessen beskrevet av Malterud ganske slavisk, nettopp for å la oppskriften lede datautredningen, ikke min subjektive fortolkning. Likevel ser jeg at min forforståelse kan true objektiviteten i hva jeg vektlegger når jeg gjennomgår data.

Jeg har vært veldig bevisst på denne problemstillingen gjennom hele prosessen. Derfor har jeg forsøkt å ikle meg forskerrollen og innta en akademisk distanse til det jeg trår i i det daglige. Et konkret grep for å utfordre min forforståelse var å teste intervjuguiden på meg selv. Ved å forsøke å distansere meg fra stoffet ble forforståelsen gradvis mer synlig, særlig gjennom spørsmålsformuleringene. Ved å åpne opp spørsmålene kunne jeg sikre at informantenes perspektiver kunne møtes, og dermed unngå at begrensninger i spørsmålsformuleringen førte

til at egne antakelser ble bekreftet og egne tanker ble reproduisert. Jeg opplevde at denne prosessen gjorde meg bevisst på egne verdier og ståsteder og samtidig mer nysgjerrig på å utforske andres.

3.5.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om hvorvidt en annen forsker som anvender de samme metodene ville kommet frem til samme resultat (Thagaard 2009). Det handler om hvorvidt min undersøkelse kan anses for å være pålitelig. En måte å styrke reliabiliteten på er ved å gjøre forskningsprosessen gjennomiktig (ibid.). Jeg har redegjort detaljert for analyseprosessen, slik at den kan vurderes trinn for trinn og dermed fremstår transparent. En tilsvarende lik fremgangsmåte skal derfor kunne gjentas av en annen forsker. Dette styrker reliabiliteten. På den ene siden kan man anta at resultatene da vil kunne bli noenlunde like. På den andre siden er det grunn til å anta at jeg som forsker, både gjennom min forforståelse og i kraft av personlige egenskaper, har skapt en dynamikk i intervjusituasjonen som ikke kan gjentas av andre. Og at jeg, på tross av bevissthet i analyseprosessen, har opp- og nedvurdert ulike deler av materialet annerledes enn andre forskere ville gjort. Dette svekker reliabiliteten. Et annet aspekt er at min tilhørighet til sektoren på den ene siden kan ha ført til at noen av informantene har holdt tilbake relevant informasjon, at de ikke har ønsket å dele bransjehemmeligheter. På den andre siden kan det ha ført til at informantene har ønsket å gi det beste av seg selv for å påvirke sitt omdømme internt i sektoren. Min opplevelse er noe midt imellom; at de organisasjonene som stilte opp i undersøkelsen selv var nysgjerrige på tematikken og ønsket å dele av egen erfaring, både det de var stolte av og det de ikke mestret så godt, for å bidra til læring og videreutvikling for oss alle. Det gir meg derfor grunn til å anta at min profesjonelle rolle ikke bidro til å svekke reliabiliteten i særlig grad i undersøkelsen. Alt i alt kan det sies at reliabiliteten i denne studien er holdbar.

Validitet peker mot hvordan man tolker data og gyldigheten av de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard 2009:201). Ofte bestemmes validitet ved å stille spørsmålet: «Måler vi det vi tror vi måler?» (Kvale og Brinkmann 2009). Validitet berører alle stadiene i intervjuundersøkelsen, og Kvale og Brinkmann peker på validering som en kvalitetskontroll av kunnskapsproduksjonen (ibid.). Samtidig fremstår problemstillingen og metoden som

avgjørende for hva som er relevante valideringsprosedyrer. Denne studien ønsket å kaste lys over fenomenet *verdier* i rekruttering og onboarding. Intervjuguiden ble formulert innenfor rammen av problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har vist til en transparent analyseprosess. Ulike perspektiver har blitt belyst i materialet og jeg har gitt stemme til disse ved gjennomgående bruk av informantens sitater. Jeg sitter igjen med god forståelse for det jeg jaktet på i utgangspunktet. Jeg kan si at jeg har målt det jeg skulle måle. Dette peker mot høy intern validitet, at årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie (Thagaard 2009).

Når det gjelder ekstern validitet, hvorvidt den forståelse som utvikles kan være gyldig i andre situasjoner (ibid.), vil jeg presisere at formålet med denne oppgaven ikke er å generalisere, men å utvikle en dypere forståelse for et fenomen. Siden det ikke foreligger tilsvarende forskning på samme tema i samme kontekst, kan man likevel anta at mine funn kan bidra til ny teoretisk innsikt. Jeg vil så tvil om hvorvidt min fortolkning gir grunnlag for overførbarhet, men mitt bidrag vil forhåpentligvis gi ny kunnskap og skape refleksjon hos flere aktører i samme sektor. På den ene siden er sektoren smal og kjennetegnes av en del likhetstrekk. Man kan derfor anta at mange organisasjoner kjenner seg igjen i hverandres styrker og utfordringer. Det taler for at mine funn kan oppleves gyldige for flere. På den andre siden kan man lure på om det som skiller organisasjonene fra hverandre i studien, er variabler som organisasjonens størrelse eller informantens funksjon i organisasjonen, noe jeg ikke har drøftet i undersøkelsen. Derfor vil jeg anmode til varsomhet med å gjøre mine konklusjoner til overførbare sannheter. I tillegg kan man anta at flere eller andre informanter ville kunne tilføre undersøkelsen andre eller nye perspektiver. Samtidig viser mine funn både lik og ulik praksis i organisasjonene. Jeg har også funnet teoretisk belegg for alle perspektivene jeg har belyst. Dette peker mot at undersøkelsen til en viss grad speiler virkelighet. Det er derfor grunn til å anta at det som i hvert fall er felles for disse fire, også kan gjelde flere organisasjoner i samme sektor.

3.5.3 Forskningsetiske refleksjoner

Det er viktig som forsker å være bevisst på at det skapes en relasjon og oppstår et maktforhold mellom meg som forsker og informantene (Thagaard 2009). Det er jeg som forsker som skal tolke og analysere det informantene har sagt, og til sist konkludere. Det er mitt ansvar å

forvalte den tilliten jeg har blitt vist på en god måte og sørge for at informantene ikke føler seg krenket eller misforstått (Malterud 2003). Som forsker kan jeg støte på etiske dilemmaer.

Prinsippet om *informert samtykke* er utgangspunktet for alle forskningsprosjekter (Thagaard 2009:26). Det innebærer at informantene blir informert om at de til enhver tid har rett til å avbryte sin deltakelse uten at dette får negative konsekvenser (ibid.). Da jeg henvendte meg til organisasjonene inkluderte jeg et informasjonsskriv om prosjektet, med samtykkeerklæring. Der kommuniserte jeg at jeg ville gi organisasjonene tilkjenne i innledningen, men at deres uttalelser ville bli anonymisert. Jeg vektla også at deltakelse var frivillig og at de hadde rett til å trekke seg fra forskningsprosjektet når som helst.

Et annet viktig grunnprinsipp handler om *konfidensialitet*. Det betyr at informantene har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet profesjonelt og at den i størst mulig grad skal anonymiseres slik at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner (Thagaard 2009:27). Organisasjonenes identitet er kjent, men jeg har valgt å ikke kode informantene på noe vis i teksten. Jeg fremstiller alle fra HR som HR-ledere, selv om ikke alle har en lederfunksjon, fordi det raskt ville bli avslørende om jeg benyttet deres egentlige tittel. De nyansatte kaller jeg konsekvent for dette. Jeg tilkjennegir heller ikke kjønn, selv om begge kjønn er representert, dog noe skjevt fordelt. Og heller ikke alder. Jeg kan ikke garantere meg mot at noen vil gjenkjenne organisasjonene basert på eksemplene eller historiene som er fortalt, noe jeg også gjorde informantene oppmerksomme på. Samtidig er jeg bevisst på at kobling mellom sitat og organisasjon ikke skal kunne peke tilbake til meg, men vil måtte stå for lesernes egen regning,

Et tredje grunnprinsipp er at forskeren er bevisst på de *konsekvenser forskningen kan ha* for deltakerne (Thagaard 2009:28). Dette innebærer forskerens ansvar for å beskytte deltakernes mot at deltakelsen får negative konsekvenser. Jeg har derfor hele tiden vurdert om sitater jeg har brukt er nyttige i en analytisk sammenheng, og om de fremstår løsrevet sin opprinnelige kontekst. I arbeidet med intervjuguiden hadde jeg to etiske vurderinger i bakhodet: For det første ønsket jeg ikke å tilrettelegge for utblåsninger dersom informantene erfarte misnøye med hele eller deler av organisasjonen. Jeg ønsket å unngå å havne i en klemme ved enten å måtte fortie deler av materialet, eller å oppleve å angi interne konflikter som en del av min

tolkning. Jeg var derfor opptatt av å lede intervjuet mot å få frem erfaringer og opplevelser av praksis, mer enn hva de tenker om temaet, en viktig vesensforskjell. For det andre ønsket jeg å styre unna nærgående og personlige spørsmål hvor jeg risikerte at informanten i ettertid angret på å ha svart. Ingen av disse dilemmaene inntraff. Det kan henge sammen med at temaet studien belyser opplevdes lite kontroversielt og sensitivt.

Siden organisasjonenes identitet er kjent og funksjoner er tilkjennegitt slik at navn kan identifiseres, ble forskningsprosjektet innmeldt og godkjent av Norsk senter for forskningsdata, Personvernombudet for forskning, (NSD). I tilbakemeldingen understreket de kravet om sensitiv behandling av datamaterialet. Jeg har derfor aldri brukt navn på informantene i noe elektronisk dokument, jobbet konsekvent på passordbeskyttet PC og har slettet intervjuopptakene fra diktafonen.

Jeg har derfor forsøkt å ivareta alle etiske prinsipper med den største varsomhet, og har behandlet informantene og organisasjonene med stor grad av respekt. Jeg har hatt i bakhodet at dette skal organisasjonen lese om seg selv, og at det kan igangsette følsomme prosesser internt. Samtidig står jeg trygt i at jeg har vært tro mot datamaterialet og at fortolkningen presenteres som mitt eget perspektiv.

3.6 Oppsummering

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie hvor jeg har undersøkt fenomenet; *verdier*. Kvalitativ metode ble valgt fordi den tillater å gå i dybden for å forstå sosiale fenomener i motsetning til en kvantitativ tilnærming, med for eksempel et spørreskjema, som ville gitt mer overfladisk informasjon. Åtte informanter fra fire organisasjoner i ideell, humanitære sektor ble intervjuet for å avdekke hvilken betydning verdier har i rekruttering og onboarding. Etter intervjuene satt jeg med et omfattende narrativt datamateriale. Min rolle som fortolkende forsker ble vektlagt i en fenomenologisk analyse, hvor jeg benyttet systematisk tekstkondensering som teknikk. Analyseprosessen er beskrevet, og jeg har redegjort for datamaterialets reliabilitet og validitet, samt hvilke nødvendige etiske hensyn som er tatt. De valgte metoder synes å gi et tilstrekkelig og godt grunnlag for analysen, og et nyansert bilde på prosessen og resultatet av prosessen.

4 Resultater og drøftinger

I dette kapittelet vil jeg presentere funn, analysere og drøfte disse. Studien baserer seg på intervjuer med åtte informanter fra fire forskjellige ideelle, humanitære organisasjoner; fire nyansatte og fire HR-ledere.

Datamaterialet etter intervjuene inneholder mye ulik informasjon om verdienes betydning i rekrutterings- og onboardingprosessen i disse fire organisasjonene. Noen fellestrekk peker seg ut når man ser materialet som en helhet. Jeg har valgt ut temaer som skal bidra til å besvare min problemstilling.

I det første temakapittelet vil jeg besvare hva som kjennetegner nyansatte medarbeidere i ideell, humanitær sektor. Jeg har en antakelse om at høy indre motivasjon er et særtrekk, i tråd med tidligere forskning fra sektoren. Videre vil jeg se på betydningen av verdikongruens mellom individuelle verdier og organisasjonens verdier. Og til slutt kjerneverdiene, et av tre verdisett i organisasjonene, og deres betydning i denne bransjen.

I det andre temakapittelet vil jeg se på hvordan verdiene kommer til uttrykk i rekrutterings- og onboardingprosessen. Her avgrenser jeg mot det jeg kaller tre avgjørende verdimøter; stillingsannonsen, førstegangsintervjuet og den første tiden i organisasjonen. Dette rammes inn i Feldmans to første stadier i sosialiseringsprosessen.

Det tredje temakapittelet handler om hvilke verdier organisasjonene er opptatt av og hvilke verdier som erfares i praksis. Vi befinner oss i Feldmans andre og tredje stadium i sosialiseringsprosessen. Her drøftes forholdet mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene i organisasjonen.

I det siste temakapittelet ser jeg på hvilken rolle HR har i organisasjonens verdiarbeid, samt betydningen av lederes verdipraksis.

4.1 Særtrekk ved ideell, humanitær sektor

Dette kapittelet vil behandle funn knyttet til særtrekk ved ideelle, humanitære organisasjoner slik de kommer til uttrykk i rekrutterings- og onboardingprosessen. Mitt hovedanliggende er ikke det tekniske ved rekrutteringsprosessen, hva organisasjonene gjør og ikke gjør for å finne frem til rett kandidat. Jeg har forsket på verdienes betydning for hvorvidt en jobbsøker søker seg til en organisasjon, og vice versa, om organisasjonene er opptatt av kandidatens verdier i ansettelsesprosessen. Hva er det som kjennetegner menneskene som søker seg til jobb i disse organisasjonene, og kan man speile verdier inn i dette?

Da jeg stilte HR-lederne spørsmål om hva de mener kjennetegner medarbeidere i denne bransjen, fikk jeg til svar: «Idealister! Engasjerte ...» En annen formidlet følgende: «De er selvgående. Har høy motivasjon for det de gjør.» En tredje: «Jeg tenker at de fleste, både de som kanskje alltid har tenkt at de skal jobbe innenfor vår sektor, og også de som hopper av en karusell i det private næringsliv, har et ønske om å bidra.» Hovedinntrykket fra intervjuene er at de ansatte hadde et svært bevisst forhold til organisasjonen de hadde søkt seg til.

4.1.1 Høy indre motivasjon

Solveig Irene Seland undersøkte i 2011 hva som motiverer medarbeidere i bistandssektoren og fant blant annet at medarbeiderne er høyt indre motiverte og opplever å stå i et meningsfylt arbeid i en organisasjon de verdimessig identifiserer seg med, funn som peker i samme retning som andre undersøkelser, også organisasjonenes medarbeiderundersøkelser og bransjebenchmarken gjennom Great Place to Work.

Dette finner jeg igjen hos mine informanter. Ingen av de jeg snakket med søkte seg til denne jobben av tilfeldigheter. Det som går igjen som en fellesnevner i svarene er et ønske om å bidra til noe meningsfullt. Videre finner at det er organisasjonens formål som fremstår som det verdisettet som motiverer mest. Jeg finner også motivasjon knyttet til arbeidsoppgavene. Jeg vil presentere disse tre aspektene ved de ansattes motivasjon.

En av informantene beskriver det slik: «Man trenger å jobbe for noe man synes har litt større mening i livet enn å bare gjøre min gamle sjef enda tykkere. For det var like før han sprakk.»

Motivasjon knyttes her til å *bidra til noe meningsfullt*. Informantene ser seg selv og jobben inn i en større sammenheng, og det motiverer. De vil bidra og bruke seg selv for å nå et høyere mål, og det oppleves meningsfullt i seg selv. Dette samstemmer med hvordan Kaufmann og Kaufmanns vektlegger faktorer som aktiverer og gir retning for å oppnå mål i sin definisjon av motivasjon (2009). Hos mine informanter handler det ikke bare om måloppnåelse i eget arbeid, men for organisasjonen som helhet. Det er det som gir mening. En setter ord på det slik: «Det er den indre motivasjonen, viktigheten av å få lov til å jobbe et sted hvor man bidrar til noe større enn bare å få høyere omsetning av cola eller hva det måtte være.»

I tillegg til høy indre motivasjon for å bidra til noe som oppleves meningsfullt i seg selv, hadde alle de nyansatte jeg snakket med et bevisst forhold til hva de hadde søkt seg til. Tre var helt tydelige på at organisasjonen var en preferert organisasjon, og *organisasjonens formål* springer ut som en viktig kilde til motivasjon:

Det overordnede målet til organisasjonen er veldig viktig for meg. Det var derfor jeg virkelig hadde lyst på den jobben og hadde lyst til å begynne her og bli en del av dette teamet.

Hva organisasjonen jobber med og står for synes også viktig for jobbsøkerne. Flere uttrykte at det var akkurat den organisasjonen de ønsket seg til. De motiveres av organisasjonens formål. Formål kan vi forstå som ett av tre nivåer av verdier som eksisterer i organisasjoner i denne sektoren. Det kan bety at jobbsøkerne er engasjert av det Rokeach kalte samfunnssentrerte terminalverdier (Kirkhaug 2013), hvor man motiveres av å oppnå en varig, endret tilstand for noen andre enn seg selv. Dette er en iboende verdi hos individet, som utgjør en sterk motivasjonskraft for handling. Eller man kan sammenligne motivasjon for formålet med Webers verdirasjonalitet som fokuserer på handlingens egenverdi. Da fremstår formålet som en forpliktende verdi som individet vil bidra til.

I undersøkelsen bekrefter HR-lederne at hovedkilden til motivasjonen hos jobbsøkerne ofte ligger nettopp i organisasjonens formål, og at noe av det de jakter på i intervjuet er kandidatenes motivasjon for saken organisasjonen fronter. «Du må ha det engasjementet for å bidra til noe som er større enn deg selv, men også for formålet vårt, og det tenker jeg må ligge i ryggraden til folk.» Det kan derfor synes som at jobbsøkerne ofte er engasjert for de samfunnsmessige terminalverdier som formålet representerer, og at det er viktig for HR at

kandidaten formidler dette i intervjuet. Det gir uttrykk for det engasjementet organisasjonene vil ha.

Hos en av kandidatene fant jeg at motivasjonen først og fremst handlet om arbeidsoppgavene. Her var det et opplevd samsvar mellom egen fagkompetanse og de oppgavene som ble beskrevet i stillingen. Dette kan tolkes som en Person-Job fit, en god match mellom den ansattes evner og ferdigheter og de krav som stilles i jobben (Carless 2005). Mer enn at formålet fremstår betydningsfullt, er det de daglige arbeidsoppgavene som oppleves meningsfulle. Det er arbeidsoppgavene som gir mestring, vekst og utvikling. Dette kan knyttes til Herzbergs motivasjonsfaktorer (2003), som fremmer blant annet at motivasjon i arbeidet i seg selv bidrar til jobbtrivsel.

Alle jobbsøkerne pekte på ønsket om å gjøre noe meningsfullt og presenterer et engasjement for noe som kommer andre til del. Tre av fire peker direkte på engasjement for formålet, mens en kandidat uttrykker størst motivasjon for arbeidsoppgavene.

På den ene siden kan man hevde at disse funnene er et tydelig uttrykk for høy indre motivasjon; et personlig engasjement som leder til at man vil bruke seg selv og sine evner for en sak og arbeidsoppgaver som ikke er drevet av noen form for belønning, eller insentiver (Deci og Ryan 1985), noe som samsvarer med Seland's funn fra sektoren og andre undersøkelser. Samtidig er det relevant å spørre seg om dette er noe man som jobbsøker uansett vil gi uttrykk for i en jobbsøkerprosess, og at det vil være vanskelig for organisasjonen å avdekke om det uttrykte engasjementet egentlig er mer ytre motivert; for eksempel gjennom ønsket om sosial belønning. Dersom det er drivkraften, kan det å tilhøre et fellesskap av idealister og jobbe i en ideell sammenheng få en til å fremstå i et positivt lys, noe som kan gi høy selvaktelse og sosial status (Deci og Ryan 1985).

HR-lederne fremstiller lønn som et symbol på verdier. Derfor blir lønn fort et sentralt tema i intervjuet, nærmest som selve lakmustesten på om motivasjonen hos jobbsøkere er «riktig» og sterk nok. For selv om kampen om jobbene i denne sektoren er forholdsvis tøff, er det kjent at avlønningene ligger et godt stykke under sammenlignbare jobber i andre sektorer. Lønn blir ofte et tema tidlig i intervjuene:

Med spesialiststillingene er vi tidlig ute med å fortelle at vi ikke er lønnsledende. For det er ikke vits i å kaste bort tiden til hverandre, hvis de tror de får det samme som i et privat IT-firma. Så er det litt sånn; er det akseptabelt med den lønnen, så viser du allerede der at du har tatt et verdivalg.

HR-lederne bekrefter at kandidater ofte har andre forventninger til lønn enn det de har mulighet til å tilby. Likevel er det mange som takker ja til en stilling med betraktelig lavere lønn enn der de kom fra, eller konkurrerende stillinger. Dette fremstår da som et bevisst valg som er påvirket av indre motivasjon.

Når vi tiltrekker oss folk fra det private næringsliv som går ned flere hundre tusen i lønn for å jobbe her, så tenker jeg at de da har tatt et bevisst valg om å bruke livet sitt til noe annet ...

Lønn ses vanligvis på som et av de mest særegne ytre motiverte insentiver. Herzberg plasserer lønn som en av sine hygienefaktorer, en faktor som må være på plass for å unngå mistriksel. På den ene siden kan man hevde at i denne sammenhengen fungerer ikke lønn som en hygienefaktor. Å akseptere en lavere avlønning er nærmest inngangsporten til en stilling i sektoren, og er den prisen du må betale for å bidra inn i noe meningsfullt. Tar vi utgangspunkt i dette, er det likevel grunn til å anta at noen premisser må være tilstede; for det første må man tilbys en lønn som er levedyktig. Svært få mennesker i Norge er villige til, og har mulighet til, å leve under en økonomisk smertegrense. Et annet premiss er at avlønningen synes rettferdig sammenlignet med andre det er naturlig å sammenligne seg med innen samme organisasjon. Dersom det siste ikke er på plass, har Herzberg rett og lønn kan bli en faktor som vil påvirke hygienen internt i organisasjonen. Da står man i en opplevelse av urettferdighet, for kanskje er det i praksis slik at det er vanskeligere å akseptere at man ligger to lønnstrinn under en kollega, enn ti lønnstrinn under en som jobber med det samme som deg i en annen bransje. Dette står også i motsetning til Herzberg i den forstand at så lenge lønnen er tydelig kommunisert og fremstår både forutsigbar og rettferdig, så er det kanskje slik den ene påpekte; at «det kommer med pakka». Du har allerede tatt et verdivalg.

Selv om avlønning fremstår som mindre viktig enn betydningen av meningsfullt arbeid, skal en likevel være varsom med å sette likhetstegn mellom aksept av lavere lønn og høy indre motivasjon. Det er grunn til å anta at ulike faktorer påvirker både lønnsdiskusjonen og motivasjonssamtalen. Likevel kan det se ut som at viljen og motivasjonen for å delta i et

større, globalt samfunnsprosjekt har en pris som medarbeidere i denne bransjen ser ut til å være villige til å betale.

Funnene i denne undersøkelsen tyder på at ansatte ønsker å bidra til noe som oppleves større enn dem selv, og de trigges i stor grad av organisasjonens formål. Så lenge lønnen er levedyktig og oppleves rettferdig, så fremstår det at man er villig til å gå ned i lønn som et symbol på at ansatte har tatt et verdivalg, noe som også påvirker opplevelsen av jobbsøkers motivasjon.

4.1.2 Verdikongruens: Person-Organisation fit

Fitzpatrick (2007) vektla i sitt studium at kongruens mellom organisasjoners og medarbeideres verdsett øker medarbeidernes motivasjon og organisasjonsforpliktelse (ibid.). Det fremstår derfor som et mål for både medarbeider og organisasjonen at det oppstår en match mellom individets personlighet, holdninger og verdier og organisasjonens verdier, mål, struktur, prosess og kultur, en Person-Organisation fit (P-O fit) (Carless 2005). I et verdiperspektiv er det grunn til å anta at en P-O fit oppleves helt optimal når det er opplevd match på alle tre nivåer slik verdiene forekommer i organisasjoner; formål, kjerneverdier og organisasjonens verdier. Det betyr at for å oppnå en fullverdig P-O fit vil en ansatt være motivert av organisasjonens formål, kunne støtte opp om og siden internalisere kjerneverdiene i egen atferd, og forfekte organisasjonens verdier; både de eksplisitte og de som er et uttrykk for etablert organisasjonspraksis.

I min undersøkelse opplevde samtlige, i sterk grad eller til en viss grad, en P-O fit i sitt møte med organisasjonen. Dette gjelder også for HR-lederne. De åtte informantene peker på verdismatch i tre uttrykksformer: *noe som treffer emosjonelt, noe som gir resonans i eget liv eller en opplevelse av integritet.*

En beskriver møtet med organisasjonen som et følelsesladet møte, hvor noe i verdigrunnlaget traff emosjonelt. Vedkommende sammenligner å bli kjent med organisasjonen som en forelskelse. Det refereres både til formålet, kjerneverdiene og organisasjonens verdier.

Helt fabelaktig! Du hører sikkert at jeg er forelsket ... Du kan ikke la være å stille deg bak det, for det er sunn fornuft, så visjonen og verdiene synes jeg også er helt i tråd med hvordan jeg som person tenker.

Dette understreker Carless poeng om at en P-O fit er av subjektiv karakter. Det finnes ikke en kriterieliste man kan krysse av for, men som i de fleste forelskelser, så er det noe ubeskrivelig som stemmer når man møtes. Dette ubeskrivelige treffer deg i hjertet. På den andre siden kan man kanskje si at dette er en jobbsøkers privilegium. En organisasjon, representert ved leder og HR i en rekrutteringsprosess kan ikke tillate seg en slik «forelskelse». For å opprettholde profesjonalitet, er det utarbeidet normer, standarder og rutiner slik at disse første møtene mellom kandidat og organisasjon er av minst mulig emosjonell karakter. Dette kan fremstå som et paradoks. For hvordan skal da organisasjonen oppleve det samme grad av samsvar som jobbsøkeren? Fitzpatrick peker på at kongruens mellom organisasjoners og medarbeideres verdsett krever både at organisasjonen formulerer sine verdier, men også betydningen av å identifisere og koble inn medarbeidernes individuelle verdier (Fitzpatrick 2007). Det betyr at organisasjonen trenger å bli kjent med jobbsøkerens verdsett for å kunne gjøre den samme vurderingen av P-O fit.

En annen opplevelse av P-O fit er når jobbsøker oppdager at det organisasjonen står for og praktiserer gir resonans i eget liv. Det kan handle om å kjenne seg igjen i noe som oppleves viktig, og å få en erfaring av at man kan få være seg selv. Det refereres fortsatt både til formålet, kjerneverdiene og organisasjonens verdier. En satte ord på det på denne måten:

Jeg er veldig glad i å si hva jeg mener, og det er xxx også. Og det synes jeg er veldig bra. Jeg synes det å være ærlig og litt direkte, selv om det noen ganger kan være litt vanskelig er veldig viktig for meg, og jeg synes det er noe av det beste med organisasjonen.

Det er ikke bare indre verdier, men også personlighet og holdning som skal matches mot organisasjonens kultur (Carless 2005). Kjerneverdiene skal bidra til å legge føringer for atferd og skape kultur. Dersom det er stort sprik mellom organisasjonens ønskede væremåte og medarbeiderens, vil det være medarbeideren som må tilpasse seg. I noen tilfeller vil medarbeideren kanskje oppleve å gå på akkord med seg selv. For eksempel, dersom man forfekter verdier i eget liv som handler om å stå opp mot urett og rope ut når noe oppleves urettferdig, vil man kunne ønske at organisasjonen man jobber for gjør det samme. Det handler både om saken som engasjerer en (formålet), organisasjonens atferd (kjerneverdiene),

og organisasjonens personlighet ellers (organisasjonens verdier). Når man som medarbeider opplever at organisasjonens verdisett tilsammen rommer egen væremåte og personlighet, da tør man å være seg selv fullt ut. Dersom organisasjonens væremåte ikke skaper resonans hos medarbeideren, kan man risikere at medarbeideren trekker seg tilbake og fremstår mer passiv, noe som i ytterste konsekvens kan gå utover jobbutførelsen.

Det siste uttrykket for P-O fit som fremkom i min undersøkelse handler om opplevelsen av integritet. Det fremstår som viktig at organisasjonen har ryggrad. Integritet er uttrykt som et kvalitetstegn og noe som gjør medarbeidere stolte. En av informantene formulerer det slik:

... og det var en av de organisasjonene hvor jeg hadde inntrykk av at folk i stor grad stod for det jeg oppfattet at organisasjonen skulle stå for, hvis du skjønner hva jeg mener. At det var et samsvar med de ansattes verdier og organisasjonens verdier.

Da jeg spurte videre hva vedkommende la i dette, ble det blant annet henvist til lønninger på stillinger i utlandet.

Det er ikke sånne ekstravagante lønninger. Det aspektet henger sammen med sånn jeg ønsker at det skal være. Så klart skal man ha en levedyktig lønn, men det er ikke FN-gullkanta ... Det er ikke alltid så veldig tillitsvekkende når man er ute i andre land og ser hvordan FN opererer på bakken og hvordan de ansatte bor og lever, det er ikke den samme kontakten.

Dette peker først og fremst mot det tredje nivået av verdier; det handler om eksplisitt, etablert organisasjonspraksis. Organisasjonen har en global lønnspolitikk som speiler hva organisasjonen står for. Dette fremheves som et uttrykk for integritet. Man kan forestille seg at dette også peker tilbake på organisasjonens kjerneverdier.

Disse tre uttrykkene for verdimatch kan på den ene siden være et tegn på organisasjonens opprettholdelse av den psykologiske kontrakten (Backhaus og Tikoo 2004). Det er viktig at det er samsvar mellom hvordan organisasjonen profilerer seg og hvordan den oppleves i praksis. Skuffelsen vil bli stor, og konsekvensene alvorlige, om man opplever at en organisasjon man i utgangspunktet kjenner høy grad av samsvar med, viser seg å ikke være det man trodde den var. Kuvaas tolker dette som et kontraktsbrudd (2008). På den andre siden kan disse uttrykkene for verdimatch anskueliggjøre at organisasjonene har gjort gode rekrutteringer og har snakket sant om verdier i rekrutteringsprosessen. For det er grunn til å anta at dersom organisasjonen har formidlet sine tre nivåer av verdier til kandidaten, og har fått kandidatens verdier frem i lyset, så har både organisasjonen og jobbsøkeren blitt satt i

stand til å vurdere om det foreligger en reell P-O fit. Inntrykket i onboarding og etter sosialisering prosessens slutt betraktes da som en bekreftelse av forhold som allerede er belyst.

Undersøkelsen avdekket en sterk opplevelse av P-O fit blant de ansatte, noe som kom til uttrykk på ulike måter. P-O fit kan være en årsak til at turnover i denne bransjen er forholdsvis lav sammenlignet med andre bransjer, slik Seland fant i sin oppgave. En av informantene i mitt prosjekt beskriver det slik: «Hvis man først får det i blodet ... Vi pleier å si at hvis noen finner på å slutte `you only leave xxx temporary`». Det er derfor mye som taler for at P-O fit fremstår som et sentralt aspekt i rekruttering av nye medarbeidere i denne bransjen.

4.1.3 Kjerneverdier mindre betydningsfulle enn i andre sektorer

At jobbsøkere motiveres av meningsfullt arbeid og organisasjonens formål er etablert som en hovedmotivasjonsfaktor for at man i utgangspunktet søker seg til en av disse organisasjonene. At de nyansatte opplever samsvar mellom egne verdier og organisasjonens verdier, på alle de tre nivåene verdiene fremkommer, synes avgjørende for om de finner seg til rette i organisasjonen. Likevel peker undersøkelsen min på at ett verdinivå fremstår mindre betydningsfullt enn de andre. Dette kommer til uttrykk gjennom usikkerhet omkring hvilken posisjon disse verdiene har og hvordan de skal brukes i organisasjonen. Det handler om organisasjonens kjerneverdier.

I undersøkelsen svarer HR-lederne at de er usikre på hvordan og i hvilke sammenhenger kjerneverdiene kan bety en forskjell i daglig praksis i organisasjonen. Ingen bruker kjerneverdiene aktivt i rekruttering av nye medarbeidere, selv om disse verdiene fremstår viktige både for jobbsøker og for organisasjonene. På den ene siden er dette et uttrykk for at organisasjonene ikke trenger å jobbe så hardt for å tiltrekke seg søkere og selge seg inn til potensielle kandidater. Organisasjonene får mye gratis gjennom sitt brand, noe jeg vil peke på i neste temakapittel. På den andre siden fremstår dette som en motsetning til bedrifter i andre sektorer, hvor kjerneverdiene i større grad er en del av innsalget mot nye medarbeidere. Kan det handle om at rommet for å snakke om verdier er innskrenket i ideelle, organisasjoner? At

det ligger så mye verdier i det usagte, implisitt, at det fører til at man glemmer å sette faktiske ord på verdiene i de arenaene det burde vært naturlig. Undersøkelsen sier det motsatte, rommet for å snakke om verdier er stort i denne bransjen:

Det at vi har et ikke-økonomisk formål gir et helt annet rom til de verdi-greiene enn når det er et økonomisk formål. Du vet at det er inntjening som betyr noe i kommersielle virksomheter, så du kan godt snakke om mange verdier, men det er veldig få som klarer å gjøre det troverdig, tror jeg.

Muligheten til å bruke kjerneverdiene mer aktivt er tilstede, men det ikke gjøres i praksis. Hva kan dette skyldes? Det ligger noe paradoksalt i dette. Organisasjonene vet at medarbeidere motiveres av organisasjonens verdier på alle nivåer, likevel bekrefter HR-lederne at de har et ambivalent forhold til kjerneverdiene, og de tror at andre bransjer kanskje bruker disse mer aktivt enn de selv gjør. Kan dette skyldes at de formulerte kjerneverdiene mister litt av sin funksjon og glans i denne sektoren, fordi formålet tar over den oppgaven kjerneverdier kanskje har fått i andre bransjer? Blir kjerneverdiene et unødvendig lag med verdier som organisasjonene strever med å finne plassen til? Blir etablering av kjerneverdier derfor et spor av isomorfisme slik DiMaggio og Powell beskrev (1983)? Siden ideelle organisasjoner ønsker å fremstå som profesjonelle aktører, så tar de innover seg praksiser og logikker som preger organisasjonsfeltet. Praksisene er ikke nødvendigvis begrunnet rasjonelt, organisasjonene ser ikke en beviselig sammenheng mellom verdiene og effekten av dem, men de lar seg styre av konteksten og de normene som etableres, og gjør det samme som de «flinke og gode» aktørene, uttrykt som «mimetic» isomorfisme (1983).

HR-lederne tror at i non-profit organisasjoner gis formålet den rollen kjerneverdier kanskje ivaretar i mer kommersielle bedrifter.

Jeg tror at det er mange bedrifter som kanskje bruker verdiene sine mer aktivt enn det vi gjør. Jeg har et eksempel hvor vi hadde et samarbeid med Geelmuyden og Kiese, hvor det da kommer tre-fire medarbeidere derfra hit. Og i deres presentasjon hadde de med verdiene i innledningen sin, og det ble sagt at «dette er oss, dette er Geelmuyden og Kiese...» Kanskje de til og med er bedre enn oss på å bruke verdiene...?

En årsak til at kjerneverdiene kanskje fremstår mer sentrale og anvendbare i kommersielle virksomheter, kan handle om at disse blir til meningsbærende enheter internt i organisasjonen. Kanskje selve «produktet» som organisasjonen lever av fremstår lite attraktivt, og at bedriften derfor prøver å selge inn noe annet overfor potensielle nye medarbeidere; for eksempel et godt arbeidsmiljø eller en bedriftsidentitet man vil være en del av. En av HR-lederne har en

hypotese om at det kan være slik: «Vi selger nok enklere formålet vårt. Mens de må selge seg inn på hvem de er, de ønsker å heve disse verdiene. Mens vi selger oss nok mer på formålet.» En annen forklaring kan være at organisasjonene i natur er så stinne på verdier, og at disse er så sterkt integrert i virksomheten både internt og eksternt, at de lever lenge og godt uten å jobbe aktivt med kjerneverdiene. Hvorvidt dette stemmer, vil jeg komme tilbake til i kapittel 4.3.

4.1.4 Oppsummering

I dette temakapittelet har jeg drøftet og besvart hva som kjennetegner nyansatte medarbeidere i ideell, humanitær sektor basert på mine funn. Jeg har sett at de er preget av høy indre motivasjon for meningsfullt arbeid og verdier på tre nivåer; formålet, kjerneverdier og organisasjonens verdier. Formålet fremstår som den sterkeste driveren for motivasjon av disse tre. Videre har jeg sett at samsvar mellom individuelle verdier og organisasjonens verdier, P-O fit, er særlig relevant i denne bransjen for å sikre høy grad av organisasjonsforpliktelse, noe som påvirker trivsel og atferd. Til sist har jeg sett at kjerneverdiene fremstår som det minst betydningsfulle verdisettet for organisasjonene, med en hypotese om at formålet tar over rollen som motivator, slik kjerneverdier har blitt det i andre bransjer.

4.2 Avgjørende verdimøter i rekrutterings- og onboardingsprosessen

Det sies at den største faktoren for suksess i dagens kunnskapsbaserte økonomi, handler om å tiltrekke seg og beholde de gode folka. Rekruttering har blitt en av de viktigste oppgavene HR bidrar med for organisatorisk overlevelse og suksess (Taylor & Collins 2000). Å være i jobbsøkerprosess er for de fleste ganske krevende. I løpet av få møter skal to parter fatte store beslutninger som vil få gjennomgripende konsekvenser for dem begge. For arbeidsgiver er rekruttering av nye medarbeidere en av de største utfordringer organisasjoner står overfor (Nordhaug 2002:20). Det er en stor og kostbar investering som kan omdannes til store verdier for organisasjonen i form av prestasjoner og kompetanse om man forvalter muligheten på en god måte og ansetter rett person på rett plass. For jobbsøker handler det om å få bruke seg selv og sine ferdigheter til noe samfunnsnyttig, og å sikre økonomisk stabilitet for seg selv og

de man forsørger. I tillegg er jobben for mange definerende for både selvoppfatningen og hvordan andre oppfatter deg. Man sier gjerne at «du er det du gjør» (Rogstad og Sterri 2014:11).

Med utgangspunkt i at målet er at den nyansatte skal internalisere organisasjonens verdier, normer og atferd, vil jeg i denne oppgaven grave dypere etter verdier ved noen stoppesteder i Feldmans sosialiseringssprosess. Jeg kaller disse stoppestedene verdimøter. Verdimøter definerer jeg til å være «en aktivitet eller en hendelse som er avgrenset i tid hvor ulike verdier møtes og settes på prøve» (forfatterens egen definisjon). Jeg avgrenser meg til tre verdimøter. Det første verdimøtet; *stillingsannonsen*, og det andre verdimøtet; *førstegangssamtalen* finner sted i Feldmans første stadium; *anticipatory socialization*, før ansettelsesforholdet starter. Det tredje verdimøtet; *den første tiden* skjer i Feldmans andre stadium; *encounter*. På ulike måter står verdier sentralt i disse tre møtene. Jeg vil presentere mine funn og drøfte disse.

4.2.1 Det første verdimøtet: Stillingsannonsen

Jeg har kalt stillingsannonsen for det første verdimøtet. Det gjør jeg fordi stillingsannonsen er formatet hvor jobbsøker og organisasjon formelt møtes for første gang i rekrutteringsprosessen, og jeg antar at verdier spiller en rolle i dette møtet. I stillingsannonsen presenterer organisasjonen seg selv og den ledige stillingen og håper å tiltrekke seg oppmerksomhet og vekke aktuelle kandidaters interesse. Klarer ikke organisasjonen å fremstille seg selv og stillingen på en attraktiv måte, vil ikke jobbsøker nappe. Det er organisasjonen som må by på seg selv, og man kan derfor hevde at makten i dette verdimøtet ligger hos jobbsøker, selv om arbeidsmarkedet til enhver tid kan forskyve dette maktforholdet.

I studien var det ingen av de nyansatte som lot seg imponere av stillingsannonsen. Mye kan tyde på at stillingsannonsen ikke var avgjørende for at de valgte å søke jobben. Tre av fire informanter formidler at det var organisasjonen som var avgjørende. De hadde alle kunnskap og kjennskap til organisasjonens formål og var i utgangspunktet engasjert for saken. På den ene siden peker dette på at innsalget av organisasjon skjer før selve stillingsutlysningen. Dette stemmer med det Grimsø er opptatt av, at rekrutteringsprosessen er i full gang lenge før arbeidssøkeren og arbeidsgiveren har fått direkte kontakt (2004), noe organisasjonen har liten

eller ingen innflytelse på. På den andre siden kan man hevde at organisasjonene har innflytelse i denne prosessen gjennom å jobbe med å styrke sin merkevare, sitt brand. Backhaus og Tikoo peker på betydningen av å profilere seg med symbolske egenskaper, som identitet, kultur og verdier, fordi det aldri kan kopieres (2004). I følge deres teori bør organisasjonene derfor fronte verdier som en del av en målrettet strategi for å styrke merkevaren og gjøre arbeidsplassen attraktiv. En av HR-lederne forteller at de jobbet aktivt med synlighet i sosiale medier for å gjøre seg kjent og å skille seg ut. Hun mener dette påvirker organisasjonens omdømme som et attraktiv arbeidsplass:

Jeg tenker at vi organisasjonene flyter litt over i hverandre. Folk kan sikkert ha litt problemer med å skille oss fra Plan, så hvordan skal vi da tiltrekke oss de folka vi ønsker å ha? Her tenker jeg at vi må skille oss ut, både i mediebildet og sosiale medier, men også ved å ha et godt omdømme.

Dersom organisasjonene er gode på employer branding, vil dette implisitt kunne påvirke rekrutteringsprosessene. Stillingsutlysningen kan fungere som organisasjonsprofilering og fremstå som et ledd i en uttalt employer branding-strategi, selv om hovedhensikten med stillingsannonsen er å skaffe et tilstrekkelig antall søkere med ønskede kvalifikasjoner. Stillingsannonsen blir både organisasjonsbranding og en salgskanal for en bestemt stilling. Derimot, om organisasjonene ikke jobber med employer branding over tid, og heller ikke legger mye arbeid i stillingsannonsene, kan man anta at man i all hovedsak tiltrekker seg søkere som allerede vet hva organisasjonene står for. Det betyr at man risikerer å gå glipp av interessante kandidater og at man tar kvaliteten i søkermassen og tilfanget til stillingene litt for gitt. Samtidig virker det ikke som at organisasjonene bekymrer seg nevneverdig over dette. Kan det bety at kunnskapen om denne bransjen generelt er høy? Kanskje er ideell, humanitær sektor i en særstilling? Den ene HR-lederen pekte på dette: «Vi får mange søknader. Jeg tror navnet i seg selv er nok. Jeg tror vi får mye gratis sånn brandmessig sett.»

Jeg fant ingenting som støttet opp om Backhaus og Tikoos poeng om å profilere seg med symbolske egenskaper. Ingen av de nyansatte hadde noe minne om at verdier kom til uttrykk i annonseteksten. Verdier ser ikke ut til å være en del av innsalget i disse organisasjonene. Dette kan bety på den ene siden at organisasjonene fokuserer på formålet som sin viktigste verdi, og at de tenker at det ligger i organisasjonsnavnet, at de her støtter seg på den kunnskapen de over tid har opparbeidet seg i markedet. I dette ligger også at de andre nivåene av verdier anses for ikke å være relevante i dette formatet. På den andre siden kan det at man

tar for lett på verdier i et første verdimøte føre til at man gjør seg sårbar for feilansettelser. Når man vet hvor avgjørende en P-O fit er for å styrke ansattes bånd til organisasjonen og påvirke lojalitet og jobbutførelse, kan man hevde at organisasjonene burde være mer opptatt av å fremme særtrekk knyttet til organisasjonens verdier tidlig i prosessen for å avdekke hva som gir gjenklang hos jobbsøker. Lykkes en med dette, oppnås en sterk P-O fit i det øyeblikket jobbsøker oppdager stillingsannonnen til rett organisasjon: «Plutselig, da jeg så annonsen for xxx, så tenkte jeg ´dette er hjertet mitt´».

Et annet moment er at det kan diskuteres hvor egnet stillingsannonnen er som format for å formidle ulike verdier. Plassen er liten og det er mye som skal formidles. En utfordring er ofte at stillingsannonser blir teksttunge og at budskapet drukner. Man derfor anta at verdier blir nedprioritert i dette formatet og at det er noe som inngår i dialogen en-til-en, i intervjuet.

Mine funn peker i retning av at det reelle verdimøtet har skjedd i forkant av at stillingen ble lyst ut. At informantene formidlet at de kjente organisasjonens virksomhet og allerede har tilsluttet seg organisasjonens verdier som del av egen kumulativ utviklingsprosess (Grimsø 2004), gjør at dette første reelle møtet mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker bar mer preg av at organisasjonen informerte om ledig stilling enn av et reelt innsalg.

4.2.2 Det andre verdimøtet: Førstegangsintervjuet

Det andre verdimøtet er førstegangsintervjuet. Her skal kandidaten gjøre seg så attraktiv at organisasjonen ønsker å treffe vedkommende igjen. På den ene siden kan vi si at makten er forskjøvet og ligger hos organisasjonen som skal plukke ut én blant mange. På den andre siden vet vi at jobbsøker også stiller sine krav og gjør sitt valg. Grimsø mener at partene i realiteten er likeverdige i en utvalgsprosess og at arbeidsmarkedet til enhver tid vil avgjøre hvem som sitter med de beste kortene (Grimsø 2004). Opplevelsen er nok likevel at jobbsøker opplever å være på besøk, til vurdering, mens arbeidsgiver er den som skal gjennomføre vurderingen.

Førstegangsintervjuene foregår som regel ansikt til ansikt, noe som legger til rette for en vurdering ikke bare av hva kandidaten sier, men også av hvordan kandidaten oppfører seg. I

intervjuet kan man kontrollere, bekrefte eller avkrefte inntrykk gitt tidligere i prosessen (ibid.). Som tidligere belyst, vil man ønske å avdekke om organisasjonen og jobbsøkeren passer sammen, om det er en P-O fit. I denne vurderingen er verdiene sentrale.

Det er to hovedfunn som peker seg ut i dette andre verdimøtet. Det første handler om betydningen av jobbsøkers engasjement. Det andre handler om usikkerhet knyttet til verdipraten.

Samtlige HR-lederne avslører at de jakter på kandidatens engasjement i førstegangsintervjuet. En presenterer det slik: «Jeg mener at engasjement er superviktig. Engasjement for det vi driver med, for det er vår indre motivasjon. Så der er jeg nok knallhard.» Engasjement er ofte noe en arbeidsgiver ønsker seg, og er et hyppig brukt begrep i stillingsannonser. Hvordan man får tak i kandidatens engasjement finner jeg ingen entydige svar på i mine intervjuer. Ofte handler det om en subjektiv vurdering hos intervjupanelet, noe det advares mot fordi vurderinger basert på subjektivt skjønn kan bidra til å svekke intervjuets validitet (Nordhaug 2002). En av informantene hevdet engasjement er «noe du ofte ser», en annen pekte på engasjement som «hvis vi ser at de har hatt noen frivillige verv, at de har bydd litt på seg selv, kanskje reist litt rundt i verden, er åpne for andre kulturer ...». Samtlige peker på at det er engasjement for formålet som veier tyngst. Når HR-lederne snakker om engasjement, kan det synes som at dette blir deres tolkning av at kandidaten tilslutter seg organisasjonens formål med høy grad av indre motivasjon. Dette oppleves som et verdiuttrykk.

Samtidig fremkommer det at engasjement for stillingen man skal fylle er helt avgjørende:

Engasjementet må ligge i arbeidsoppgavene og i formålet. Man skal jo for så vidt ha lyst på jobben, for vi får jo noen som søker bare fordi vi er de vi er, så du kan si at du må like de arbeidsoppgavene som ligger til stillingen, du kan ikke bare like xxx.

Dette kan på den ene siden ligne på P-O fit og P-J fit (Carless 2005). Her er det viktig med kompatibilitet både på verdier og stilling. På den andre siden kan engasjementet fremstilles som en personlig egenskap, en væremåte. Er man ivrig, fremoverlent og utadvendt kan man skape et inntrykk av at man er engasjert i kraft av hvordan man fremstår.

Noen av organisasjonene nevner organisasjonens kjerneverdier i intervjuet som en del av presentasjonen av hvem de er, noen gjør det ikke. De som ikke gjør det mener likevel ulike

verdier indirekte kommer til uttrykk når de snakker om organisasjonen til kandidatene. Samtlige uttrykker usikkerhet omkring hvordan man skal adresse verdier i intervjuet og hvilke verdier som skal belyses. En presiserer det på følgende måte: «Hei, her har du våre fire verdier, hvor passer du inn? Det er det ikke, nei. Men vi snakker om hvilket arbeidsmiljø vi vil ha og hvor vi eventuelt har noen utfordringer.» At man ikke eksplisitt snakker om verdier i intervjuet kan handle om flere ting. For det første kan det være en antakelse om at verdiene ikke er så betydningsfulle, det er andre ting som det er viktigere å bruke tid på. For det andre kan man anta at ulike verdier kommer indirekte til uttrykk gjennom hele intervjuet. For det tredje kan det handle om at man er usikker og ubekvem i verdipraten. Mine funn peker i retning av at organisasjonene først og fremst er usikre i verdipraten. En uttrykker det slik:

Man kan ikke helt spørre om politisk standpunkt og sånne ting, men vi forteller våre ting og hva vi tenker. Og så må de nesten samtykke ... med kroppsspråk og sånt no. Det er ingen som sier «stemmer du Frp, så kan du ikke jobbe her». Men vi forteller hva vi legger i ting, og så må vi bare sjekke ut om det virker greit for dem.

Å kvie seg for direkte spørsmål om personlige verdier kan ha sammenheng med at man hårfint balanserer mot det juridiske aspektet knyttet til diskriminering på grunn av for eksempel religiøs tro eller politisk tilhørighet, og at dette utløser usikkerhet. Men det kan også handle om utrygghet knyttet til normen for hva som oppleves privat. For noen vil indre verdier oppleves som et privat anliggende. «Kan arbeidsgiver vurdere meg på bakgrunn av hva jeg står for så lenge jeg løser arbeidsoppgavene mine på en god måte?» På den ene siden vet man at kandidatens verdisyn er sentralt for å oppnå en P-O fit, på den andre siden er man usikker på hvordan man eksplisitt skal få de personlige verdiene frem i lyset. Organisasjonene ser ikke ut til å ha knekt koden for hvordan man får tak i kandidatens verdiengasjement.

Sett fra de nyansattes side, sitter ingen av dem igjen med noe minne om at verdier ble nevnt i førstegangsintervjuet. Samtlige husker første møte med organisasjonen som udelt positivt.

Jeg synes det var veldig hyggelig. Det kan jeg huske spesielt godt. Jeg var på to intervjuer og etter det første intervjuet så tenkte jeg at jeg hadde vært på et hyggelig treff. Jeg skjønnte nesten ikke at jeg hadde søkt på noe i det hele tatt. Det var egentlig bare veldig hyggelig.

Den ansatte tolker dette som at organisasjonen ønsker å bli kjent med dem personlig og at rekrutteringen skal avdekke mer enn at kandidaten oppfyller faglige krav. Verdier ser ikke ut til å ha noe plass i denne bli kjent-praten.

Det virker ikke som at det er en oppskrift for å få jobb her i det hele tatt. Jeg synes det er positivt at ikke det er den vanlige intervjuprosessen. Jeg synes det er kult at man ser etter andre ting. Og det er litt sjeldent. For du får ofte sånne spørsmål som er veldig sånn «gi meg en negativ og en positiv...» Ahhh ... Alle kan jo finne på det. Det sier jo ingenting.

Man kan stille seg spørsmålet om de nyansattes opplevelse av førstegangsintervjuet er et uttrykk for manglende profesjonalitet i bransjen. At organisasjonene tar for lett på prosessen og stoler intuitivt på egen vurdering eller magefølelse, noe all forskning fraråder. Etter å ha snakket med HR-lederne som forteller om hvordan de jobber systematisk med rekrutteringsprosessen, heller jeg mer mot å tenke at de i førstegangsintervjuet iscenesetter en mulighet til å vurdere personen utover det faglige, noe de opplever er delvis avsjekket allerede i utvalgsprosessen før intervjuet. For organisasjonen er det viktig å finne rett kandidat som passer inn i organisasjonen, for kandidaten skal det oppleves som en klaff med organisasjonen. Et slikt verdimøte ansikt til ansikt gir svar på om begge parter ønsker å gå videre i prosessen. HR-lederne bekrefter på den ene siden at verdier er viktige i rekrutteringen. Samtidig uttrykker de at de nøler i verdipraten og er usikre på hvilken plass verdiene skal ha i intervjuet. Kanskje blir resultatet at man lener seg på opplevelsen av at kandidaten er engasjert for «saken».

For i dette første møtet mellom organisasjon og kandidat, det andre verdimøtet, skulle man tenke at kandidaten opplevde å ha vært gjennom en krevende test som bærer preg av at man har blitt veid og målt. Opplevelsen synes å ha vært motsatt. Alle de nyansatte har sittet igjen med en følelse av å kunne være seg selv, og synes førstegangsintervjuet har vært hyggelig. Dette kan bidra til å bekrefte at organisasjonen er opptatt av at det skal klaffe begge veier. Det er ikke bare organisasjonen som skal velge sin ansatt, den ansatte skal også velge dem. I dette ligger at verdiene må avstemmes mot hverandre. Dette avdekkes ikke gjennom direkte spørsmål, men gjennom noe som skjer mer indirekte i det personlige møtet.

4.2.3 Det tredje verdimøtet: Den første tiden

Det tredje verdimøtet handler om den aller første tiden i organisasjonen, når den nyansatte introduseres for kolleger og organisasjonen for første gang og starter onboarding. Vi har nå beveget oss over i Feldmans andre stadium i sosialiseringprosessen; *encounter*, som handler

om at den nyansatte påstarter prosessen med å gå fra å være «på utsiden» av organisasjonen, til å bli et fungerende medlem «på innsiden» (Feldman 1981). Jeg skal her vise hvordan verdier kommer til uttrykk i onboardingprosessen. Tre funn peker seg ut som særlig interessante: For det første ser organisasjonene ut til å gjennomføre en blanding av institusjonalisert og individualisert onboarding, noe som stiller store krav til de ulike aktørene i organisasjonen og til den nyansatte selv. Videre ser ingen av organisasjonene ut til å legge særlig stor vekt på kjerneverdiene i denne prosessen. Organisasjonens verdier fremstår mer sentrale. Til sist kan det se ut som at HR tar ansvar for å kommunisere verdier muntlig, men at det er verdier i praksis som i stor grad fester seg hos de nyansatte.

Alle organisasjonene uttrykker at de er opptatt av å gi den nyansatte en god og hyggelig oppstart. Noen kjøper blomst og skriver kort, og alle tar hilserunder. Slike symbolhandlinger og velkomstritualer synes å være av stor betydning: «Her stod det blomst på bordet da jeg kom, med et hyggelig kort hvor det stod at vi gleder oss til å bli kjent med deg og jobbe med deg, fra avdelingen.» Dette skaper et godt førsteinntrykk, de nyansatte husker dette og vektlegger betydningen av at organisasjonen får dem til å føle seg velkommen.

Målet denne første tiden er å få vedkommende raskt opp i fart. Den nyansatte skal få en innføring i arbeidsoppgavene og introduseres for livet i organisasjonen. Jeg fant en god blanding av institusjonalisert onboarding og individualisert onboarding i alle organisasjonene. På den ene siden var noe strukturert og likt for alle, men på den andre siden opplevde flere av de nyansatte at de stod ansvarlig for mye av sin egen opplæring. De opplevde at de til en viss grad måtte finne ut av ting selv og spørre for å finne svar. Alle de nyansatte ble raskt kastet inn i arbeidsoppgaver som skulle løses. Opplæringen skjedde parallelt med at det ble forventet at man skulle begynne å levere. En beskriver hvordan det oppleves å ikke ha kontroll i denne fasen: «Fryktelig mange mennesker som gjorde fryktelig mye forskjellige ting. Vi ble slengt i møter, og vi ante ikke hvem vi skulle møte og vi skjønnte ingenting av hva de holdt på med ...» Dette viser på den ene siden at det er mye som er tilrettelagt fra organisasjonens side, på den andre siden er mye opp til den nyansatte selv. Proaktivitet blir forventet. Opplæringen er ingen fredningstid hvor man kan sitte i ro og motta systematisert informasjon fra organisasjonen. Av mine fire nyansatte informanter manglet to lederoppfølging den første tiden på grunn av lederskrifte og ferieavvikling. Dette medførte trolig høyere krav til selv-

orientering enn det som er organisasjonens praksis til vanlig. På den ene siden kan man tolke dette som en bevisst onboardingstrategi fra organisasjonene. Den nyansatte skal tilegne seg kunnskap på flere måter; gjennom tilrettelagt introduksjon, gjennom å begynne å løse arbeidsoppgaver og gjennom egen proaktivitet. Dette kan tilsammen få den nyansatte raskt opp i fart. Bauer og Erdogan understreker at jo mer aktiv den nyansatte er rundt sin egen onboarding, jo mer effektiv blir den (2011). På den andre siden kan man se på dette som et uttrykk for at organisasjonene har gode intensjoner om å være systematiske i onboarding, men at hverdag og praksis ofte resulterer i en form for «synk eller svøm»-opplevelse for de ansatte i denne første fasen. En opplevelse av en litt «rotete» og ustrukturert introduksjon til organisasjonene kan resultere i at den nyansatte blir desillusjonert og opplever å mangle viktige brikker i puslespillet. Dette kan redusere opplevelsen av mestring og påvirke motivasjonen.

Når det gjelder verdienes plass og betydning i denne fasen av organisasjonssosialisering svarer samtlige HR-ledere at de opplever selv å ikke være gode nok på det. Tre av fire knytter spørsmålet til at den nyansatte eksplisitt blir eksponert for organisasjonens kjerneverdier, og forteller at disse kun nevnes av HR i deres introduksjon av organisasjonen. Hvis vi tar utgangspunkt i de tre nivåene av verdier som forekommer i disse organisasjonene, kan vi anta at verdier likevel belyses i denne prosessen uten at det nødvendigvis er tilsiktet. Formålet er allerede god kjent for den nyansatte; en av årsakene til vedkommende søkte jobben. Det er grunn til å anta at organisasjonens fortellinger om seg selv til den nyansatte i stor grad handler om det man skal oppnå sammen. Organisasjonens verdier presenteres gjennom all «slik gjør vi det hos oss»-kommunikasjon, som er en stor del av læringen den første tiden som ny. Både HRs bidrag om organisasjonens struktur og kultur, samt leders og ansattes innføring i organisatorisk praksis, er uttrykk for ulike sider ved organisasjonens verdier. Alt den nyansatte går gjennom disse første dagene er på sett og vis et uttrykk for verdier; fra blomsten på pulten, til organisert introduksjon, til forventet proaktivitet. En av HR-lederne beskriver det slik:

Verdiene ligger jo i bunn. Tanken bak hvorfor har vi et introduksjonsprogram, det er selvfølgelig for at vi skal få folk kjapt opp og stå, og at de skal få nok informasjon om hvem vi er og hvorfor vi gjør det vi gjør, hvorfor velger vi å jobbe på den måten og ikke den. De skal føle seg tatt imot på en god måte og bli kjapt en del av vårt miljø. Så ja, jeg tenker at de ligger i bunn der.

At HR-lederne opplever å ikke være gode nok på verdier i onboardingen peker derfor mot kjerneverdiene. Det er dette verdisettet de strever med å kommunisere, annet enn at de blir nevnt i en introduksjon.

Dette funnet bekreftes i stor grad av de nyansatte. Ingen husker noe om kjerneverdier. De svarer ulikt på hvordan de opplever at verdier er tilstede i onboardingsfasen. En peker tilbake på rekrutteringsprosessen og tenker det sier mye om organisasjonens verdier at de våger å rekruttere litt annerledes. En henviser til en opplevelse fra en reise og hvordan prinsippet om anti-korrupsjon blir fulgt opp i praksis. Tredjemann peker på at avdelingen har en praktisk tilnærming til verdier, at det ikke er noe de snakker om i det daglige. Sistemann henviser til en samtale med generalsekretær som understreket overfor den nyansatte at alle ansatte gjør feil, at det er lov å gjøre feil og at det vil gå bra. Disse fire refleksjonene forteller meg at ansatte har forskjelligartede assosiasjoner til hva verdier er, men at de i stor grad forbinder verdier til organisasjonens verdier, slik de fremkommer i tredelingen. Både rekrutteringspraksis, prinsipper om anti-korrupsjon og generalsekretærs budskap om at det er lov til å gjøre feil, er alle uttrykk for enten nedfelte organisasjonsprinsipper eller ønsket praksis; organisasjonens verdier. I denne fasen i sosialiseringsprosessen jobber den nyansatte for å tilpasse seg gruppens verdier og normer (Feldman 1981). Derfor er erfaringene den nyansatte får denne første tiden viktige for om den nyansatte aksepterer disse verdipåvirkningene og internaliserer organisasjonens verdier til sine egne (Kelman 1958).

Til sist fremstår det sentralt at samtlige HR-ledere uttrykte ansvar for at organisasjonens kjerneverdier blir formidlet. Og at det skjer tidlig i onboardingsprosessen. Det viser at også dette verdisettet i utgangspunktet er viktig for organisasjonen. Verdiene er en del av hvem organisasjonen er, derfor i den første introduksjonen. De nyansatte har ikke noe minne om dette og husker ikke å ha blitt eksponert for kjerneverdiene så tidlig. Dette kan være et uttrykk for flere ting. For det første blir den nyansatte utsatt for enorme mengder med informasjon den første tiden, og jobber intenst med å skille ut hva som er virkelig relevant og hva som er mindre viktig i starten. Samtidig har vi allerede stadfestet at verdier er betydningsfulle for medarbeiderne i denne sektorene og utgjør en del av beslutningsgrunnlaget for å ta en jobb i bransjen. Det er derfor mer nærliggende å anta at det er et uttrykk for at en verdioppramsing lett glemmes dersom den ikke kobles mot praksis og handling, særlig i en fase med enorme

mengder informasjon. Verdiene som de nyansatte husker er konkrete erfaringer; rekruttering, erfaring fra en reise, møte med generalsekretær. At HR nevner noen fine ord sammen med masse annen organisasjonsinformasjon, ser ut til å bli glemt. Det som sitter i, er opplevelser og hverdagspraksis. Egne verdierfaringer fremstår som en viktig del av den nyansattes utforskning og sosialisering på ny arbeidsplass, ref Feldman. Men dersom organisasjonens kjerneverdier ikke blir omdannet til praksis, kan disse oppleves som tomme ord som lett glemmes og ikke tolkes som betydningsfulle av den nyansatte.

Mine funn tyder derfor på at selv om organisasjonens opplevelse er at verdier ikke i særlig grad kommuniseres i dette tredje verdimøtet, så gjelder dette kun for kjerneverdiene. For i denne første tiden i organisasjonen spiller organisasjonens verdier en sentral rolle. De blir kommunisert og praktisert av organisasjonens ansatte; både HR, ledere og kolleger, og den nyansatte jobber med å tilpasse seg og internalisere disse som en del av sin sosialiseringsprosess. Egne erfaringer denne første tiden ser ut til å fremstå sentralt for hvordan verdiene blir tolket og internalisert.

4.2.4 Oppsummering

I dette temakapittelet har jeg drøftet og besvart hvordan verdier kommer til uttrykk i rekrutterings- og onboardingsprosessen. Jeg har presentert og drøftet mine funn i lys av tre sentrale verdimøter som plasseres i Feldmans to første faser i sosialiseringsprosessen; *anticipatory socialization*, det som skjer før ansettelsesforholdet starter, og *encounter*, den første tiden i organisasjonen.

Jeg har sett at det reelle verdimøtet ser ut til å finne sted før det første verdimøtet, *stillingsannonсен*, fordi kandidatene allerede engasjerer seg for organisasjonens formål og i stor grad har tilsluttet seg organisasjonens verdier i forkant av prosessen. Hvordan organisasjonene jobber med å styrke sitt employer brand fremstår derfor sentralt dersom organisasjonene fremover skal utvide sitt utvalg og omfang av kandidater i rekrutteringen. I det andre verdimøtet, *førstegangintervjuet*, så jeg at kandidatens engasjement ble tillagt stor betydning, og at dette ble tolket som et vesentlig verdiuttrykk. Jeg fant også at organisasjonen ikke direkte adresserte verdier som et tema i intervjuet. Dette ser i stor grad ut til å handle om

usikkerhet knyttet til verdienes plass i intervjuet, og hvordan man skal få tak i kandidatens individuelle verdier uten å krysse grenser for hva som fremstår irrelevant eller oppleves privat.

Verdier ble heller ikke beskrevet som særlig sentralt i det tredje verdimøtet; *den første tiden*. Kjerneverdiene presenteres av HR tidlig i introduksjonen, men disse ble raskt glemt av de nyansatte. Et annet verdisett; organisasjonens verdier, ser ut til å fremstå mer sentrale i denne fasen, da ansattes erfaringer med organisasjonens praksis representerer viktige verdiuttrykk som den nyansatte fester seg ved og påvirkes av.

4.3 Ideal og virkelighet: Integrerte verdier?

I dette kapitlet vil jeg rette fokus mot hvilke verdier organisasjonene sier de er opptatt av, de uttrykte verdiene, og de verdiene de nyansatte erfarer i praksis, bruksverdiene ifølge Argyris og Schön (1996). Det handler om samsvar og spenning mellom ideal og virkelighet og hvorvidt de uttrykte verdiene er integrert i praksis. De nyansatte jeg intervjuet hadde vært ansatt i organisasjonen over tre måneder og under ett år. De befinner seg et sted mellom Feldmans andre og tredje stadium i sosialiseringsprosessen (1981). De tilegner seg fortsatt ferdigheter, normer og verdier, kjennetegn i det andre stadiet. Samtidig er de i ferd med å finne sin rolle i organisasjonen gjennom jevnlig avstemming mot kollegaers normer og verdier, typiske trekk i tredje stadium.

4.3.1 Verdier i veggene?

Informantene fremstiller organisasjonens forhold til verdier i praksis på ulike måter. Den ene fremstillingen gir en assosiasjon til at verdiene sitter *i veggene*. Her oppleves høy grad av samsvar mellom verdier som uttrykkes og verdier som praktiseres. Med utgangspunkt i nivåinndelingen kan man anta at det dreier seg om et bevisst forhold til alle tre nivåer av verdier. Arbeid med formålet preger arbeidshverdagen og er et naturlig fokus i fellesskapsarenaer. I den ene organisasjonen arrangerer man jevnlig felleslunsj hvor

hjemvendte feltarbeidere forteller fra oppdraget. Dette er verdier i praksis med utgangspunkt i formålet:

Når feltarbeiderne står og forteller om oppdragene de har vært på, da tror jeg det går opp for noen og enhver ... Du blir så revet med, og da begynner du å skjønne at du er et lite sandkorn i dette hjulet, men du er et viktig et.

Kjerneverdiene oppleves også integrert i praksis. Det handler ikke om at de nødvendigvis har gjort øvelsen: «modig – hva er det hos oss?», men mer om opplevelsen av at kjerneverdiene kommer til uttrykk gjennom måten man jobber på; i strategier, prosjekter og hvilken inntrykk man ønsker å etterlate i samfunnet. En uttrykker det slik: «Skal man være åpen og troverdig, så er det noe med å tørre å ta noen av de vanskelige debattene.»

Organisasjonens verdier kommer også sterkt til uttrykk, de blir lagt merke til og settes ord på av nye medarbeidere som kommer inn i miljøet. Når de oppleves integrerte, fremstår det som handlinger som man raskt sosialiseres inn i og kalibrerer seg mot. Et eksempel er dette:

Vi jobber veldig hardt med at administrasjonskostnadene skal være lave. Vi trykker alt papiret på to sider, og vi sitter og lur på når man skal bruke det ene og det andre. Altså vi gjør det ned til dopapiret her også. Og det er ikke for å ha en kjip holdning, men det er for å ha en riktig holdning inne. Vi betaler for kaffen, vi betaler for alt her. Det er ingenting som er gratis.

Et kjennetegn ved organisasjoner hvor verdiene sitter *i veggene* er at verdiene i stor grad oppleves internalisert og kommer til uttrykk gjennom ansattes handlinger, ref Kelman (1958). De nyansatte, som stadig justerer seg inn mot gruppens normer og verdier, legger merke til organisasjonens og kollegers atferd, lar seg påvirke og gjør verdiene til sine egne. Det kan virke som at disse organisasjonene har etablert tydelige praksiser, det hersker liten tvil om hvordan vi gjør det «her hos oss». Den etablerte praksisen fremstår i overensstemmelse med verdier som er kommunisert og uttrykt. De nyansatte opplever samsvar mellom liv og lære. Slik Bang påpeker kan bruksverdiene komme til uttrykk gjennom hva som belønnes formelt og uformelt, gjennom hva som gir status, eller gjennom organisasjonsmedlemmenes kollektive atferd (Bang 2011:48). I eksempelet om organisasjonens verdier handler det om at det kollektive er enige om å printe på to sider og selv betale for kaffe. I det øyeblikket noen bryter denne normen henter gratis kaffe til seg selv, går man fra kollektiv til individuell atferd og organisasjonens verdier fremstår utydelige i fellesskapet og kan miste sin kraft.

Der man opplever at verdiene sitter *i veggene*, er praksisen innrettet slik at har lyktes med å tette gapet mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene: «Selv om det kanskje ikke snakkes så mye om verdier, så er det noe som sitter i veggene her og som preger arbeidsmiljøet likevel. Og det merker du fort.»

På den ene siden kan man hevde at for å lyktes med godt integrerte uttrykte verdier og bruksverdier, så er man avhengig av sterke verdibærere som modellerer praksis; «slik gjør vi det hos oss». For som ny ser man til formelle eller uformelle rollemodeller når man skal justere seg mot gruppens verdier og normer og adaptere atferd. Samtidig kan man hevde at godt integrerte verdier i organisasjonene er sterkere enn enkeltindividers atferd. For den organisatoriske ryggmargsrefleksen er trolig avledet av nedfelte idealer. Dersom individer avviker fra disse, kan man anta at i sterke verdifellesskap vil de korrigeres av gruppen.

Det er likevel nærliggende å tenke at organisasjoners rollemodeller, eller verdibærerne, opptrer som gode verdirepresentanter for organisasjonen. Den atferd de modellerer vil man forhåpentligvis kunne kjenne igjen hos andre ansatte. Verdiene er dermed internalisert i organisasjonen ved at de er kjent, har festet seg og de blir til levd liv som alle tilslutter seg og etterligner (Kelman 1958).

4.3.2 Verdier på veggen?

En annen fremstilling gir en assosiasjon til verdier *på veggen*. Kjennetegnet er at verdiene uttrykkes tydelig i organisasjonen, men oppleves i mindre grad som praktiserte. Nyansatte peker på andre praksiser enn det organisasjonen selv ønsker skal prege dem, det ser ut til å være mindre samsvar mellom det som sies og det som praktiseres. Med utgangspunkt i nivåinndelingen av verdier kan man anta at det dreier seg om opplevd diskrepans på minst ett av de tre nivåene og at dette avviket blir forstørret og nærmest overskygger resten.

Her er det kjerneverdiene som fremstår krevende å kode om til praksis:

Vi er ikke så flinke til å omsette verdiene til det daglige. Vi vet at vi skal bruke de, så vi tar de med. Men vi har ikke helt knekt koden, sånn som jeg ser det. Det er ingen som husker. Det er noe med knekkingen av det praktiske med de.

Men det kan også handle om at kjerneverdiene ikke oppleves tydelige i praksis. Og det kan handle om at verdier som skal prege det indre livet i organisasjonen nærmest tas for gitt i norsk arbeidsliv i dag. Det siste kommer frem i et av intervjuene:

Det er jo fine verdier. Det er kanskje derfor jeg er litt ambivalent da. For jeg synes nesten det burde være selvsagt. At det er en ... kall det en amerikansk måte å forholde seg til norsk arbeidsliv. For veldig mye er regulert, og sånn vi forventer det i norsk arbeidsliv. Jeg forventer at det skal være en ordentlig og anstendig arbeidsplass hvor vi er åpne og ærlige og hvor beslutninger tas på et godt grunnlag, og hvor man er informert og har medbestemmelse. For meg er det liksom arbeidsmiljøloven som vi som samfunn har gått sammen for å innrette. Og så kommer disse verdiene ... De skal vel være styrende prinsipper, tror jeg. Og så er det egentlig verdier som jeg forventer at skal være der uansett. Jeg tror det er det som gjør at jeg blir så ambivalent. Jeg ser for meg en veldig stor bedrift hvor ledelsen står på en scene og roper ut at de er ærlige og modige, og så er de ikke nødvendigvis det. Det er jo hvordan man omgås fra dag til dag som er det viktige.

På den ene siden kan de formulerte kjerneverdiene oppleves som en devaluering av verdier som allerede danner grunnlag for hvordan norsk arbeidsliv er innrettet. For dersom organisasjonen tydelig kommuniserer at kjerneverdiene skal ligge til grunn for utvikling av egen organisasjon, hvordan står de i forhold til verdier man som ansatt kan ta for gitt at preger kulturen på en arbeidsplass? På den andre siden kan man tenke at det ikke trenger å være et enten-eller. Ved å løfte noen verdier opp og frem i lyset, kan disse bli til standarder som veileder oss i det daglige. Verdiene blir idealer og målet er å konkretisere disse i handling. Dersom man ikke får til dette, kan det oppleves som at verdiene blir hengende *på veggen*.

Nyansatte er i utgangspunktet åpne og nysgjerrige når de kommer inn i organisasjonen, men speiler raskt omgivelsene. Dersom kjerneverdier er noe man slenger med i dokumenter, er dette en praksis man arver. Hvis man leter etter betydningen av disse verdiene i praksis og ikke finner entydige svar, men mer individbaserte uttrykk, gir dette rom for den ansattes tolkning av verdienes betydning. På den ene siden kan det se ut som at verdiene ikke er så relevante eller viktige for organisasjonen, og på den andre siden kan det være et uttrykk for at organisasjonene mangler eieforhold til sine egne verdier. Når verdienes betydning fremstår utydelig, kan dette gå i arv til nye ansatte. En setter ord på det på denne måten:

Når det kommer til disse kjerneverdiene ... De er jo veldig fine og er godt formulert, men jeg er mindre opptatt av hva som står på papiret enn hvordan jeg opplever menneskene her, og at jeg opplever at de er reale og rause. Kanskje det bare er det at jeg synes akkurat det å skulle skrive svart på hvitt på et papir at vi alle skal være stolte og modige blir litt corny ... Det er fjernere fra mitt språk, så jeg velger andre ord.

På den ene siden kan dette tolkes som at de formulerte kjerneverdiene fremstår som periferiverdier (Kirkhaug 2013). De oppleves mindre viktige og blir dermed overkjørt av andre verdier som virker mer relevante. Dersom organisasjonen ikke har klart å omsette de formulerte verdiene til praksis, så henger man seg kanskje opp i konnotasjonen ved et begrep. «Stolt og modig» fremstår hos denne informanten som mer perifere begreper enn «real og raus». På den andre siden kan dette tolkes som et uttrykk for manglende eierskap til verdiene. Forskning viser at deltakelse i verdiprosesser og etisk refleksjon øker eierskapet til verdienes betydning for praksis (Aadland m.fl. 2006). At man selv kjenner eierskap til verdiene er vesentlig for hvorvidt de internaliseres i egen atferd. Samtidig kan man si at det er handlingen eller atferden som kommer ut i andre enden som er viktig. Om noen kaller det real og raus og andre kaller det stolt og modig, så er det hva det gjør med oss internt i et arbeidsfellesskap og eksternt mot våre interessenter som faktisk betyr noe. Fortolkningen av real og raus og stolt og modig kan lede til samme atferd. Derfor blir fellesfortolkningen av slike begreper viktig om de skal feste seg som bruksverdier. For ord kan virke fremmedgjørende og bidra til at verdier fremstår som ikke-virkelighetsnære idealer. Som nyansatt ser man etter fellestrekk og mønstre i bruksverdier hos rollemodeller og grupper. Dersom man kjenner avstand til det som henger på verdiplakaten, kan dette være et uttrykk for at verdiene kun sitter *på veggen*.

4.3.3 Verdier i veien?

Det siste jeg fant var en fremstilling hvor bruksverdiene opplevdes så mektige at de uttrykte verdiene nærmest kom *i veien*. Praksis knyttet til eget fagfelt står her sterkt, det er her integriteten ligger, og relevansen av organisasjonens uttrykte verdier i eget arbeid var svak.

Det ble uttrykt slik:

Jeg tror det er veldig greit at vi har fokus på øving og praktiske ferdigheter, så kan andre ta seg av den andre biten. Så jeg tror nok at om vi hadde begynt å snakke om verdier og begynt å kommunisere sånne ting, så hadde vi kanskje skremt unna noen.

Her fremstilles den praktiske utøvelsen av faget som både idealet og virkeligheten, mens verdier oppleves som noe helt på siden, noe som ikke angår en selv, noe som andre kan ta seg av: «Vi har jo folk på huset som driver med organisasjonsarbeid».

Det er grunn til å anta at dette speiler mot særlig to av verdinivåene; kjerneverdiene og organisasjonens verdier. På den ene siden kan denne opplevde diskrepansen være et uttrykk for at organisasjonen ikke har lyktes i tilstrekkelig grad med å gjøre kjerneverdiene og organisasjonens verdier levende for hele organisasjonen. Kanskje har man ikke sterke nok verdibærere og rollemodeller internt som bygger bro mellom ord og handling. På den andre siden kan det være et uttrykk for at disse verdisettene ikke oppleves anvendbare og praksisnære for alle fagmiljøer i organisasjonen. Kanskje står verdier knyttet til egen fagpraksis sterkere frem og oppleves som relevante bruksverdier internt i en gruppe. Et relevant poeng i den sammenheng er at subkulturer lettere oppstår i store organisasjoner og at gruppeidentiteten internt i en subgruppe kan oppleves sterk og styrende. At man dyrker egne bruksverdier i et fagmiljø eller en subgruppe kan føre til at verdier som er utledet på organisatorisk nivå oppleves fjern fra daglig praksis.

Samtidig kan man hevde at alle fagmiljøer i en organisasjon må kunne relatere organisasjonens overordnede verdier til eget arbeid. Selv om det dannes organisasjoner i organisasjonen, kan man anta at det er noe som binder sammen på tvers. Dersom det ikke oppleves slik, kan dette tale til fordel for at organisasjonen har en jobb å gjøre med å introdusere verdiene tidlig og dyrke de jevnlig slik at de blir til levd liv i hele organisasjonen, på tvers av grupper og nivåer.

Når en nyansatt starter sin sosialiseringsprosess kikker man ofte mot nærmeste ledere og kollegaer rundt. Dersom gruppens bruksverdier avviker fra det store fellesskapet, sosialiseres den nyansatte inn i subkulturen i organisasjonen. Dette mønsteret opprettholdes når nye ansatte kommer inn, og en opplevelse av felles organisasjonspraksis vil stadig reduseres. Dersom mønsteret ikke brytes, vil organisasjonens overordnede verdier fortsatt opptre som mindre relevante verdier som kommer *i veien* i daglig praksis. En konsekvens av dette kan være at ansatte opptrer føyelig; man forholder seg til verdier for oppnå belønning eller unngå straff (Kelman 1958), noe som fremstår kontraproduktivt knyttet til verdienes opprinnelige funksjon. En annen konsekvens er at organisasjonskulturen fragmenteres og verdiene kan miste sin betydning for organisasjonen.

4.3.4 Oppsummering

Mine funn knyttet til hvilke verdier organisasjonene er opptatt av, og hvilke verdier som erfares i praksis av nyansatte medarbeidere, peker mot tre fremstillinger som belyser ulike spenninger og mønstre: Der opplevelsen er høy grad av samsvar mellom uttrykte og praktiserte verdier sitter verdiene *i veggene*. Der opplevelsen er tydelige uttrykte verdier som i mindre grad omskapes til bruksverdier, sitter verdiene *på veggen*. Der opplevelsen er sterke bruksverdier som avviker fra de uttrykte verdiene, kommer verdiene *i veien*.

4.4 Verdieiere og verdibærere

Verdier styrer og preger kjernevirksomheten i organisasjonene. Enten man jobber for å redde liv, løfte menneskeverdet eller styrke kvinners- og barns rettigheter springer organisasjonenes ideologi ut fra sterke verdiladede overbevisninger. Verdiene skal prege det direkte arbeidet på oppdraget, men også utvikling av egen organisasjon og identitet. Hvem fremstår da som de betydningsfulle aktører som fremmer og fronter ulike verdier internt i egen organisasjon?

Mine funn kan tyde på at HR har en sentral rolle som *ansvarlige verdieiere*, mens organisasjonens ledere fremstilles som de reelle *verdibærerne*.

4.4.1 De ansvarlige verdieiere

I intervjuene ble både HR-lederne og de nyansatte utfordret på hvilke verdier de mente organisasjonen var opptatt av. HR-lederne pekte på organisasjonens verdier, mens de ansatte pekte på formålet. Det fulgte samme mønster da jeg spurte hvordan verdiene kom til uttrykk i praksis. HR-lederne trakk frem organisasjonens prinsipper og organisasjonspraksis. Ansatte viste til eksempler fra prosjekter og feltarbeid. Dette ga to ulike typer av verdisamtaler.

En mulig tolkning av årsaken til dette handler om rolle. HR er satt til å styre aktiviteter som blant annet skal utvikle menneskelige ressurser i organisasjonen (Kuvaas 2008). Det kan bety at HR jobber mest innover, med fokus på organisasjonens indre liv. Mens de nyansatte i større grad jobber utover; mot marked, media, frivillige, partnere og mennesker i nød. Dette stemmer overens med andre funn jeg har presentert; de nyansattes hovedmotivasjonen er koblet mot organisasjonens formål. Derfor oppleves også disse verdiene som verdier i praksis.

HR-lederne er opptatt av verdier som påvirker det daglige livet i organisasjonen; kostnads-effektivitet, sikre enhetlig behandling, skape god arbeidskultur. En av organisasjonene har nylig utviklet en HR-strategi med egne HR-verdier. Andre har en tydelig innarbeidet kultur knyttet til prinsipper som er viktige å etterleve internt. Alle har formulerte verdier som skal etterleves av ansatte. Det kan handle om etiske retningslinjer, prinsipper om fleksibel arbeidstid eller beslutningsdirektiv. HR har i stor grad ansvar for å presentere disse formulerte verdiene til nyansatte. Dette skjer ofte tidlig etter oppstart som en del av onboarding-programmet. Verdiene blir presentert sammen med andre temaer HR har ansvaret for, enten i en introduksjon om å være ny i organisasjonen, i gjennomgangen av personalhåndboka eller når man snakker om organisasjonens mål for arbeidsmiljø, kultur og lederskap. Kjerneverdiene presenteres også som en del av denne innledningen til livet i organisasjonen.

Videre sørger HR for at ledelsen snakker om verdier i sin del av introduksjonen:

I: Og så sier vi at generalsekretæren må gå gjennom verdiene da.

Jeg: Dere sier det til generalsekretæren ..?

I: Hehe, ja, vi har en bestilling på hva vi ønsker at GS skal gå igjennom.

HR skal både kommunisere verdiene direkte og sørge for andre gjør det samme. HR fremstår dermed som «den ansvarlige eier av verdiene». Selv om dette er et ansvar som fremkommer av rollen, er det rimelig å stille spørsmål ved om ikke ledelsen burde tatt større ansvar for både å presentere organisasjonens verdier og kjerneverdiene, og å klargjøre verdienes verdi overfor nye ansatte. På den ene siden er det viktig at ansvaret er plassert og at noen har det som oppgave å følge opp overordnede organisatoriske perspektiver, hvis ikke kan man risikere at det faller imellom og glipper. På den andre siden kan eierskapet hos ledelsen ryke når ansvaret plasseres hos en enhet.

At HR ofte blir den ansvarlige eier av både organisasjonens verdier og kjerneverdiene, stemmer i stor grad med funn i HSH-rapporten til Aadland et al. Der pekes det på at verdiarbeid ofte fremstår som en del av personalarbeidet eller som et område innen HRM i mange bedrifter og organisasjoner. Dette fordi verdier oppfattes som utvikling og vedlikehold av personalkulturen i virksomheten (Aadland et al 2006:56). Det hevdes på den ene siden at når verdier kun knyttes til medarbeiderkulturen fremstår det som en begrensning, fordi vesentlige sider ved virksomheten blir utelatt i verdiarbeidet. Og på den andre siden fremstår medarbeiderkulturen som avgjørende for å skape verdibevissthet.

Ved siden av å være verdieier, fremstår HR også som fasilitator, gjennom å ansvarliggjøre lederne og tilrettelegger for at verdiene blir presentert tidlig i onboardingen. Man kan derfor hevde at HR har en viktig rolle i organisasjonens verdiarbeid. Ser man kritisk på dette, kan man lure på om man innskrenker verdienes betydning i organisasjonen i det øyeblikket man reduserer verdier til å bli en arbeidsoppgave. Og at dette bidrar til å avkorte det ansvaret organisasjonens ledere har som verdibærere.

4.4.2 Verdibærerne

En ting som fremkommer hos mine nyansatte informanter er at erfaringer, opplevelser og praksis fester seg mer enn ord når man er ny og skal lære. Det er bruksverdiene man oppfatter, man ser til det andre gjør og lærer av det. Selv med HRs sentrale rolle som verdieiere, ser ikke de nyansatte ut til snu seg mot HR i særlig grad i sosialiseringsprosessen. Min studie viser at de nyansatte ser til lederne; toppleder og egen leder. Uavhengig av hvor ansvaret formelt er plassert, så er det lederatferd nyansatte legger merke til og verdsetter. Det er lederne de skuler til når de går på oppdagelsesferd i organisasjonskulturen for å finne sin plass i dette nye systemet. Jo høyere opp i systemet, jo mer fester hendelser seg hos ansatte:

Jeg husker veldig godt at jeg hadde en halvtime med generalsekretær. Noe av det første hun sa var: «Jeg vil bare si at alle gjør feil. Du kommer til å gjøre feil, og det er helt greit. Og når man gjør feil, så håper man at ikke det er den største kanskje mest fatale feilen man gjør. Men selv når det er de største feilene, så må man bare ta det.» Og da tror jeg at jeg gikk ut og var liksom ti kilo lettere. Okay, det kommer til å gå bra, jeg kommer til å gjøre feil, men det kommer til å gå bra. Å vite at min sjef sin sjef har den innstillingen ... Da er det lettere å hive seg inn i ting, prøve seg fram. Det husker jeg veldig godt.

Dette møtet, og generalsekretærens budskap satte spor hos den nyansatte. Det handlet både om at det kom fra øverste leder og at det ga uttrykk for verdier som ga gjenklang. Dette oppleves som sterke bruksverdier. Når fine ord presenteres av HR blir de glemt. Når toppleder konkretiserer en verdi i hverdagspraksis, huskes den. Lederen fremstår som det Brown og Treviño kaller «agents of influence», som henviser til at når verdiene blir akseptert av medarbeiderne vil de guide og forme medarbeidernes holdninger, beslutninger og handlinger (2003). I tillegg til stor innflytelse som *påvirkere*, har lederne rollen som *bærere* av verdier.

Å være verdibærer knyttes til atferd. En leders personlige verdier er relevante, men det er verdiene som omdannes til handling som blir symbolet for hva leder virkelig står for:

Det at generalsekretæren, som har et kjempetett program og som stadig har utallige baller i lufta, at hun tar seg tid til å spørre hvordan det går ... Og når jeg nevner at farmoren min har vært dårlig, så husker hun det neste gang og spør hvordan det går med farmoren min. Jeg tror at det at toppledelsen har omtanke for sine medarbeidere og er opptatt av hvilke mennesker som er med på å gjøre det vi sammen prøver å gjøre, er kanskje noe av det viktigste. For man kan ha alle de ordene hvor det står at man skal være modige og sterke, og ha fantastisk dyktige kollegaer og få til programmene på bakken, men det er noe med å ha en trygghet i den øverste ledelsen, som jeg tror er veldig viktig for at man skal ha det bra på en arbeidsplass.

Ledernes handlinger er ofte svært synlig for de ansatte, og de blir lagt merke til. Både lederatferd som bygger opp under organisasjonens uttrykte verdier, og verdier som avviker. Ledere er konstant under lupen. Ansatte gjør stadig sine vurderinger av om dette er en leder som lever som man lærer og som det er verdt å følge. I teorien om verdibasert ledelse er det topplederen som bærer hovedansvaret for formidling og vedlikehold av verdier. Man kan anta at ledernes relasjonelle ferdigheter er avgjørende for å lykkes i dette arbeidet. Dersom handling snakker sterkere enn ord, kan videre man anta at ledernes bruksverdier kommer sterkest til uttrykk i en-til-en relasjonen. Dette eksempelet bygger opp under det. Forskning viser også at ledere som lykkes deler sine verdier, og at relasjonsorientering er en effektiv lederstil (Busch 2012).

På den ene siden kan man hevde at et premiss for kvalitet i verdiarbeidet er at lederen bærer verdiene som organisasjonen er opptatt av og etterlever det som organisasjonen har besluttet. For dersom lederen har sin individuelle agenda, eller opptrer tilfeldig og verdi-ubevisst, kan man anta at det vil være stor avstand mellom uttrykte verdier og bruksverdier, og at det er bruksverdiene som vil feste seg som gyldig praksis i organisasjonen. Som nyansatt fanger du det du ser og erfarer, og uavhengig av hvor verdiene har sitt opphav gir lederen deg innspill, med sin atferd, til der du er i prosessen med å forme egen rolle og organisasjonsidentitet. På den andre siden så kan man tenke at nyansatte er voksne, våkne individer som ikke automatisk etteraper alt ledere gjør. Ledere er også mennesker med feil og mangler, preget av tidligere erfaring og levd liv. Man kan forvente at ansatte har evne til å lese leders atferd inn i organisasjonens kontekst. McCoy peker på at leders personlige verdier påvirker deres atferd som ledere (1983) og han stiller spørsmål ved om ledere derfor kan tilegne seg nye verdsett, og fullt ut internalisere organisasjonens verdier. Dette peker på at all lederatferd ikke

nødvendigvis er et uttrykk for organisasjonens verdier. Samtidig kan man forvente høy verdibevissthet hos lederne, fordi det å lede medfører ansvar både formelt og symbolsk som man skal forvalte på en troverdig måte.

Man kan anta at lederne i ideelle humanitære organisasjoner blir stilt under et ekstra press i forhold til å leve og praktisere i tråd med verdier organisasjonene fremmer. Opplevd sterkt samsvar mellom egne verdier og organisasjonens verdier, PO-fit, fordrer at organisasjonens verdier til en viss grad er forutsigbare og uforanderlige. For hvordan skal nyansatte ellers kunne identifisere seg med sin nye organisasjon? I mitt studie fant jeg en sterk oppmerksomhet knyttet til hva toppledelsen og egen leder gjør. Bruksverdiene ble lagt merke til og ble normdannende. Lederne fremstod som tunge *verdibærere*.

4.4.3 Oppsummering

Jeg har forsket på hvilken rolle HR har i organisasjonens verdiarbeid. Dette medførte sentrale funn om hva som er leders rolle, og om samspillet mellom HR og ledere. Skal organisasjonene få til et godt verdiarbeid i praksis, at verdiene oppleves å sitte «i veggene» flere steder, fremstår det viktig at HR og ledelsen jobber sammen. HR har rollen som «ansvarlig verdieier». I dette ligger at HR tar ansvar for å formidle verdier og fasilitere for at lederne gjør det samme. Lederne har rollen som «verdibærer». Dette springer ut av det faktum at alle de nyansatte ser til lederne, og gjerne til toppleder, når de skal tilegne seg organisasjonens normer og verdier. Ledernes atferd blir uttrykk for sterke bruksverdier som den nyansatte tolker, påvirkes av og internaliserer, dersom de er i overensstemmelse med egne verdier og virkelighetsoppfatninger (Kelman 1958). Internalisering av organisasjonens normer og verdier fremstår som et mål i den nyansattes sosialiseringsprosess.

For å få til sammenhengen mellom liv og lære, er man avhengig av at verdibærerne gjentar med handling det verdieierne har kommunisert med ord. Og at handling og ord fremstår som integrert praksis, uavhengig av hva som kommer først. Dette vil skape gjenkjennelse over tid og forenkle den nyansattes arbeid med å tolke hvilke verdier som er viktige for organisasjonen.

5 Konklusjon

Denne studien søker å besvare følgende problemstilling: Hvilken betydning har verdier i rekruttering og onboarding av nye medarbeidere i ideelle, humanitære organisasjoner?

Oppgaven bygger på en oppfatning om at verdier spiller en sentral rolle i noe som tradisjonelt regnes for å være en verditung sektor; ideelle organisasjoner. Det sies at den største faktoren for organisasjoners suksess handler om å tiltrekke seg og beholde gode folk. Derfor ønsket jeg å belyse temaet verdiers betydning innenfor rammen av rekrutteringsprosessen. Min antakelse var at valg av nye medarbeidere i disse organisasjonene bar preg av å være et verdivalg.

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie som baserer seg på empiri fra åtte informanter i fire organisasjoner; fire HR-ledere og fire nyansatte. Empirien forstås i lys av tidligere forskning og relevant teori. Mine funn er ikke generaliserbare, men kan bidra til å kaste lys over dagens praksis, og oppfordre til refleksjon og videreutvikling av interne prosesser og prosedyrer i sektoren.

For å besvare min problemstilling formulerte jeg fire forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner nyansatte medarbeidere i ideell, humanitær sektor?
2. Hvordan kommer verdier til uttrykk i rekrutterings- og onboardingsprosessen?
3. Hvilke verdier er organisasjonene opptatt av, og hvilke verdier erfares i praksis av nyansatte medarbeidere?
4. Hvilken rolle har HR i organisasjonenes verdiarbeid?

Studien viser at medarbeiderne i ideell, humanitær sektor preges av høy, indre motivasjon og at de i stor grad motiveres av organisasjonens formål. I drøftingen stilles det spørsmål ved om formålet har tatt over kjerneverdiens plass som det mest betydningsfulle verdiuttrykket i denne bransjen. For kjerneverdiene finner ikke sin naturlige plass i rekrutterings- og onboardingsprosessen, slik det fremkommer i mine intervjuer. Men formålet motiverer og engasjerer, og er en hovedgrunn til at man velger å søke seg til bransjen. Selv om kjerneverdiene kommer litt i bakleksa, så fremstår det likevel avgjørende at både jobbsøker og organisasjon oppnår en Person-Organisation fit, en opplevd verdimatch mellom individuelle og organisatoriske verdier.

I selve rekrutteringsprosessen blir ikke verdier satt ord på i særlig stor grad. Mine funn tyder på at engasjement nærmest blir lakmustesten på høy, indre motivasjon, noe som er en ønsket egenskap hos nye medarbeidere. På mange måter ser det ut til at det viktigste verdimøtet finner sted før jobbsøker og organisasjon er i kontakt med hverandre første gang gjennom stillingsannonsen, og at jobbsøkeren i stor grad tilsluttet seg organisasjonens verdier allerede da den valgte å søke seg til organisasjonen. Verdier adresseres ikke eksplisitt i førstegangsintervjuet, men avdekkes mer implisitt i det personlige møtet mellom kandidat og organisasjon. Organisasjonene tilrettelegger for et «hyggelig» møte med mål om å bli kjent med personen, avdekke engasjementet og se om vedkommende passer inn i organisasjonen.

Videre fremstår det betydningsfullt hva den nyansatte erfarer etter oppstart i ny stilling. Da starter prosessen med å skulle tilegne seg organisasjonens normer og verdier. De verdiene som de nyansatte blir kjent med denne første tiden, organisasjonens verdier, er både eksplisitte, uttrykte verdier og «slik gjør vi det hos oss»-praksis. Organisasjonens verdier spiller en viktig rolle i om opplevelsen av P-O fit forsterkes og om verdiene blir internalisert i den nyansattes atferd.

Det fremstår som viktig at de nyansattes opplevelser av de uttrykte verdiene er godt integrert i praksis og dermed også blir å betrakte som bruksverdier. Når dette skjer, gir det en opplevelse av at verdiene sitter *i veggene*; det er opplevd høy grad av samsvar mellom verdier som uttrykkes og verdier som praktiseres. Når opplevelsen er at verdier uttrykkes, men i mindre grad praktiseres, gir dette en opplevelse av at verdiene sitter *på veggen*. Organisasjonen er opptatt av å kommunisere verdier; verdiplakaten er hengt opp på veggen, men den nyansatte kjenner ikke igjen bruksverdiene og opplever at de spriker fra de formulerte. Når opplevelsen er at bruksverdiene er sterkest og at disse ikke samsvarer med de uttrykte verdiene, ser vi et tilfelle av at formulerte verdier nærmest kommer *i veien*. *På veggen*, *i veggene* og *i veien* er tre uttrykk for forholdet mellom ideal og virkelighet, slik det oppleves fra et nyansatt-perspektiv. Vi kan anta at andre organisasjoner kjenner seg igjen i målet om at de formulerte verdiene er godt integrert i praksis, men at virkeligheten ofte utspiller seg annerledes.

HR fremstår som de ansvarlige verdieierne. Det kan se ut som at HR tar på seg ansvaret for å formidle verdier til nyansatte, og i kraft av sin rolle forvalter organisasjonens verdier. HR

minner også lederne på at verdier skal med i ulike formater og fora. Samtidig fremstår lederne som de naturlige verdibærerne. De nyansatte ser til ledere for å modellere atferd og tolke verdier i praksis.

Studien antyder at verdier opptrer i et samspill og tolkes og forstås gjennom relasjoner og atferd. Når en nyansatt opptrer som et fortolkende subjekt, vil vedkommende alltid tolke en handling i lys av egen forforståelse og tidligere erfaring. Det betyr at en handling kan oppleves helt annerledes for den nyansatte enn det som var avsenders opprinnelige intensjon. Dette peker videre på at verdier er ferskvare som man på ny og på ny må fortolke og sette ord på i fellesskap.

5.1 Avsluttende betraktninger

I denne oppgaven har jeg synliggjort verdiers betydning i rekruttering og onboarding i ideelle, humanitære organisasjoner. Formålet med studien har ikke vært å forske frem generaliserbare data, men å utvikle en dypere forståelse for verdier som fenomen i en bransje med noen særlige kjennetegn. Siden det ikke foreligger helt sammenlignbar forskning, kan man likevel anta at det jeg har funnet vil oppleves relevant for andre organisasjoner innen samme sektor. Studien kan dermed bidra til å gi ny teoretisk innsikt og fremkalle refleksjon over egen praksis.

Det er flere ting som overrasker meg i denne studien. For det første er jeg forbauset over hvor lite eksplisitte vi tør å være når det kommer til verdier. Det er bred enighet om at denne sektoren er sterkt preget av verdier. Studien bekrefter at jobbsøkere er opptatt av verdier, og at rommet for å snakke om verdier er tilstede. Likevel kan det virke som at man ikke får det til. Jeg undrer meg over hvorfor det er slik. Jeg utfordrer meg selv og mine kolleger til å bore dypere i dette.

Videre er jeg overrasket over at kjerneverdiene fremstår så lite sentrale. Det verdisettet som fremstår mest betydningsfullt i andre bransjer, er nesten fraværende i min studie. Det gir mening å tenke at kjerneverdier er et lag av verdier som kanskje ikke riktig finner sin plass i denne type organisasjoner. Det er andre verdisett som fremstår mer sentrale. I stedet for da å

overlesse jobbsøkere og medarbeidere med ulike lag av verdier, så nedprioriterer man de som fremstår minst relevante. Derfor ryker de selvsagte fyndordene. Jeg utfordrer meg selv og mine kolleger til å enten omkode kjerneverdier til å blir faktisk praksis, eller til å vurdere kjerneverdiens eksistens i vår kontekst.

Et spørsmål jeg stiller meg avslutningsvis er hvor veien går videre. Fortsetter disse organisasjonene å overleve på medarbeideres høye engasjement for formålet, eller dreier det i retning av stadig mer profesjonalisering av ulike funksjoner? Og hvordan vil det i så fall påvirke verdienes betydning i rekrutteringsprosessen? Blir betydningen av en P-O fit degradert til fordel for ønsket om større P-J fit? Blir organisasjonene tvunget mot faglig spesialisering i så stor grad at verdiene ryker, om man må velge? Eller er organisasjonene tjent med å forstørre sitt særpreg som verdiaktør og øke fokuset på betydningen av P-O fit i rekrutteringen, og heller satse på særlig engasjerte medarbeidere som kan bidra til å styrke organisasjonenes komparative fortrinn. Eller trenger ikke dette å stilles opp mot hverandre? Er denne bransjen i en særstilling som sådan, og vil fortsatt i overskuelig fremtid tiltrekke seg de store talentene som også har det rette verdiperspektivet?

Skal jeg foreslå noe som videre forskning, så må det være å sammenligne organisasjoner eller aktører i denne sektoren med tilsvarende arbeidsplasser eller aktører i andre sektorer. Det kan gi svar på hva som skiller og hva som forener, noe som kan utgjøre et forskningsbasert bidrag til hvordan sektoren kan tilpasse seg og posisjonere seg for fremtiden.

Litteraturliste

Argyris C. og Schön D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Askeland, H. (2013a). *Ledelse og verdiarbeid i praksis*. Rapport 2012/9. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Backhaus, K. og Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9 (5): 501-517.

Bang, Henning (2011). *Organisasjonskultur*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Bauer, T. N. og Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. I Zedeck, S. (Red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization, Vol. 3.* (s. 51-61). USA: American Psychological Association.

Brown, M. og Treviño, L.K. (2003). *A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite*. Human Relations: Vol 56, Issue 1.

Busch, Tor (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Carless, S.A. (2005). *Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study*. Journal of Occupational and Organizational Psychology 78, s.411–429.

Deci, E. og Ryan, R. (1985). *The general Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality*. Journal of Research in Personality, s. 109-134.

DiMaggio, P. J. og Powell, W.W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, s. 147-160. American Sociological Association.

Diskien, D. og Goetautas, V. (2010). *Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction*. Current Issues of Business and Law. s. 295-317.

Falkenberg, G. (2008). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Fafos Rådsprogram 2006-2008. Fafo-notat 2007:08.

Feldman, D. C. (1981). *The Multiple Socialization of Organization Members*. I Academy of Management Review, vol. 6, No. 2, (s. 309-318). Published by: Academy of Management.

Fitzpatrick, R.L. (2007). *A Literature Review Exploring Values Alignment as a Proactive Approach to Conflict Management*. Emerald Group Publishing Ltd. Exploring Values Alignment 1.

- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hackman, R. og Oldham, G. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a theory*. Organizational Behaviour and Human Performance 16, s. 250-279.
- Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Jeavons, T. H. (1992). *When the management is the message*. Nonprofit management & leadership, 2, s. 403-417.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelman, H.C. (1958). *Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change*. Journal of Conflict Resolution. s. 51-60.
- Kirkhaug, Rudi. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kristof, A. (1996). *Person-Organization fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*. Personnel Psychology, Vol 49, Issue 1, s. 1-49.
- Kuvaas, B. (red.), (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- McCoy, B. H. (1997). *The parable of the Sadhu*. Harvard Business Review, may/june 1997.
- McGuier, D., Garavan, T. N., Saha, S.K. og O'Donnell D. (2006). *The impact of individual values on human resource decision-making by line managers*. International Journal of Manpower Vol.27 s. 251-273.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Patterson, F., Kerrin, M., Murray, H. og Fung, K. (2014). *Evaluation of Values Based Recruitment (VBR) in the National Health Service. Analysis of VBR Activity within NHS Trusts*. Work Psychology Group. England.
- Posner, B.Z. (2010). *Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency*. *Journal of Business Ethics*, s. 535-541.
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogstad, J. og Sterri, E. B. (2014). *Kulturelt betinget naturlig beskjedenheter. En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Oslo: Fafo.
- Rokeach, M. (1976). *The nature of human values and value systems*. I: Hollander E. P. & Hunt R. G.: *Current Perspectives in Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Seland, S. I. (2011). *Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?* Diakonhjemmet Høgskole.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Stamsø, M. A. (red.) (2005). *Velferdsstaten i endring: Norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Taylor, S. og Collins, C. J. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. I Cooper, C. L. og Locke, E. (red.), *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tvedt, J. G. (2016). *Rekruttering – spiller verdier en rolle? Om verdiers rolle i rekrutteringsprosessen*. VID vitenskapelige høgskole.
- Van Maanen, J. E. og Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization* (No. 96077.). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.
- Weber, M. og Jordheim, H. (1999). *Verdi og handling*. Oslo: Pax Forlag.
- Zhang, X., Austin, A., Glass, J. og Mills, G (2008). *Toward collective organizational values: a case study in UK construction*. *Construction Management and Economics* Vol.26.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det norske samlaget.
- Aadland, E., m.fl. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole.
- Aadland, E. og Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Dammen Akademisk.

Vedlegg 1

Til HR-leder:

FORESPØRSEL OM INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE

Bakgrunn og formål:

Jeg er student ved mastergradstudiet i verdibasert ledelse ved VID, tidligere Diakonhjemmet Høgskole, og arbeider nå med en kvalitativ studie av *hvordan verdier kommer til uttrykk i rekrutterings- og onboardingprosessen i bistandsorganisasjoner*. Jeg jobber selv i en tungt verdiforankret bistandsorganisasjon, og ønsker å fordype meg i hvor opptatt vi er av verdier i rekruttering og onboarding, og hvordan vi åpent og skjult kommuniserer disse i møte med jobbsøkere og nye medarbeidere i organisasjonen. Og på den andre siden hvor viktig verdier er for kandidater i valg av, og sosialisering i, ny arbeidsplass.

For å komme tett på dette temaet, ønsker jeg å gjennomføre åtte intervjuer: Fire HR-ledere og fire nyansatte i fire organisasjoner.

Mitt utvalg er bistandsbransjen. Jeg håper å få med de store, tunge aktørene. Derfor går denne henvendelsen til deg, og jeg håper du ser positivt på prosjektet og har anledning til å delta.

Hva innebærer deltakelse:

- Du setter av tid til ett individuelt intervju med meg; varighet max 1 time. Vi finner et tidspunkt som passer deg best.
- Du sender meg navn og epost på 2-3 nyansatte (ansatt mer enn tre måneder og under ett år). Jeg kontakter en av disse og lager en tilsvarende intervjuavtale.

Hva skjer med informasjonen fra deg?

I intervjuene vil jeg bruke lydopptaker og ta notater underveis. Opptak av intervjuet vil bli omgjort til skrevet tekst før materialet analyseres. I denne prosessen vil alle sitater bli anonymisert slik at det ikke skal være sporbart direkte til deg eller andre deltakere i undersøkelsen.

Opplysningene jeg får fra mine informanter vil behandles konfidensielt. Jeg vil bruke rollebetegnelsen, ikke ditt navn, gjennomgående i oppgaven, og jeg vil ikke knytte deg og dine sitater direkte til den organisasjonen du jobber i. Jeg vil i innledningen tilkjennegi hvilke organisasjoner som har deltatt i studien. Deltakelse er frivillig, og man kan når som helst trekke samtykket uten å oppgi grunn.

Tidsperspektiv:

Jeg har som mål å levere oppgaven i mai 2017. Lydopptak slettes og transkribert materiale vil slettes ved prosjektets slutt.

Studien er meldt til NSD, Personvernombudet for forskning - Norsk senter for forskningsdata.

Har du spørsmål eller bekymringer, kontakt meg gjerne. Min veileder Tone Lindheim kan også kontaktes: tone.lindheim@vid.no.

På forhånd tusen takk!

Hilsen Cathrine Haugeli Halvorsen

Epost: chh@nca.no (jobb) cathrinehaha@gmail.com (priv)

Tel: 930 95 325 (priv)

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Dato, navn, organisasjon)

Vedlegg 2

Til ansatt:

FORESPØRSEL OM INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE

Bakgrunn og formål:

Jeg er student ved mastergradstudiet i verdibasert ledelse ved VID, tidligere Diakonhjemmet Høgskole, og arbeider nå med en kvalitativ studie av *hvordan verdier kommer til uttrykk i rekrutterings- og onboardingprosessen i bistandsorganisasjoner*. Jeg jobber selv i en tungt verdiforankret bistandsorganisasjon, og ønsker å fordype meg i hvor opptatt vi er av verdier i rekruttering og onboarding, og hvordan vi åpent og skjult kommuniserer disse i møte med jobbsøkere og nye medarbeidere i organisasjonen. Og på den andre siden hvor viktig verdier er for kandidater i valg av, og sosialisering i, ny arbeidsplass.

For å komme tett på dette temaet, ønsker jeg å gjennomføre åtte intervjuer: Fire HR-ledere og fire nyansatte i fire organisasjoner.

Mitt utvalg er bistandsbransjen. Jeg håper å få med de store, tunge aktørene. Derfor går denne henvendelsen til deg, og jeg håper du ser positivt på prosjektet og har anledning til å delta.

Hva skjer med informasjonen fra deg?

I intervjuene vil jeg bruke lydopptaker og ta notater underveis. Opptak av intervjuet vil bli omgjort til skrevet tekst før materialet analyseres. I denne prosessen vil alle sitater bli anonymisert slik at det ikke skal være sporbart direkte til deg eller andre deltakere i undersøkelsen.

Opplysningene jeg får fra mine informanter vil behandles konfidensielt. Jeg vil bruke rollebetegnelsen (leder/HR-ansatt), ikke ditt navn, gjennomgående i oppgaven, og jeg vil ikke knytte deg og dine sitater direkte til den organisasjonen du jobber i. Jeg vil i innledningen tilkjenne hvilke organisasjoner som har deltatt i studien. Deltakelse er frivillig, og man kan når som helst trekke samtykket uten å oppgi grunn.

Tidsperspektiv:

Jeg har som mål å levere oppgaven i mai 2017. Lydopptak slettes og transkribert materiale vil slettes ved prosjektets slutt.

Studien er meldt til NSD, Personvernombudet for forskning - Norsk senter for forskningsdata.

Har du spørsmål eller bekymringer, kontakt meg gjerne. Min veileder Tone Lindheim kan også kontaktes: tone.lindheim@vid.no.

På forhånd tusen takk!

Hilsen Cathrine Haugeli Halvorsen

Epost: chh@nca.no (jobb) cathrinehaha@gmail.com (priv)

Tel: 930 95 325 (priv)

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Dato, navn, organisasjon)

Vedlegg 3

Intervjuguide HR-leder:

Intro:

- Presentasjon av meg og masterprosjektet (godkjent av NSD)
- Rammer for intervjuet og temaet jeg vil fokusere på
- Spørsmål om lydopptak og informasjon om lagring og sletting av datamaterialet
- Konfidensialitet og informantenes rett til å avbryte intervjuet
- Signering av samtykkeerklæring
- Noe de lurte på?
- Spørsmål om hvor lenge jobbet i organisasjonen, utdanning og motivasjon for valg av jobb

Generelt om verdier:

- Hvilke verdier er dere opptatt av i HR-arbeidet generelt i denne organisasjonen?
- Hvordan omsettes disse til praksis? Kan du gi et par eksempler?
- Hvilke tanker har du om verdiene formulert i deres verdidokument?
- Er det andre verdier enn verdiene i verdidokumentet som er viktige for dere?

Rekrutteringsprosessen:

- Hva kjennetegner en god rekrutteringsprosess hos dere?
- Hva gjør dere for å fremstille dere som en attraktiv arbeidsplass for jobbsøkere?
- Kan du ta meg gjennom alle stegene i en rekrutteringsprosess fra dere bestemmer dere for å rekruttere, til en kandidat har signert kontrakt?
- Når og hvordan kommer verdier til uttrykk gjennom denne prosessen? Gi eksempler.

Stikkord til oppfølging:

- Stillingsannonsen: Verdier formulert?
- Screening: Hva vektlegges når du velger ut kandidater til intervju? Hva ser du etter i søknaden?
- Intervjuet: Tematiseres organisasjonens verdier i intervjuet? Hvordan? Hvilke verdier ser dere etter hos kandidatene? Hvordan vurderes dette? (metode)
- Tilbudsbrev og kontrakt: Verdier formulert?

Beslutningen:

- Hva er viktig for dere når dere treffer beslutningen om å ansette en person? Hva ser dere etter spesielt? (Dersom kandidater har like kvalifikasjoner, hvem velger dere? Hvorfor?)
- Hvem er det dere ikke ansetter? Hva sier eller gjør de?
- Stilles det andre eller spesielle krav til ansatte som skal jobbe ute i felt? Hvilke?

Onboarding:

- Hva er viktig for dere i perioden fra en ansatt har sagt ja til jobben og frem til vedkommende er godt i gang med nye arbeidsoppgaver?
- Har dere spesielle ritualer for velkomst av nye medarbeidere? Hva gjør dere?
- Kommer verdier på noe vis til uttrykk i onboarding av nye medarbeidere? Hvordan?

Generelt:

- Hva tenker du kjennetegner medarbeidere i bistandsbransjen?
- Tenker du at verdier har en annen plass i rekruttering og onboarding av medarbeidere i din organisasjon enn de har i andre bransjer? Hvordan?
- Hvis du tenker tilbake på en av dine siste rekrutteringer, hva er grunnene til at dette har vært en god eller dårlig ansettelse?
- Til slutt: Hvordan vil du beskrive den rollen organisasjonens verdigrunnlag har i rekruttering- og onboardingsprosessen?
- Noe vi ikke har snakket om som du vil legge til?

Vedlegg 4

Intervjuguide nyansatt:

Intro:

- Presentasjon av meg og masterprosjektet (godkjent av NSD)
- Rammer for intervjuet og temaet jeg vil fokusere på
- Spørsmål om lydopptak og informasjon om lagring og sletting av datamaterialet
- Konfidensialitet og informantenes rett til å avbryte intervjuet
- Signering av samtykkeerklæring
- Noe de lurer på?
- Spørsmål om hvor lenge jobbet i organisasjonen, utdanning og kort om tidligere jobberfaring

Generelt om verdier:

- Når du søker jobb generelt, hva ser du etter?
- Hva var det som tiltrakk deg ved denne organisasjonen? (noe i annonsen?)
- Hvilke verdier er de opptatt av i denne organisasjonen?
- Har du eksempler på hvordan verdier kommer til uttrykk?
- Hvilken rolle spiller verdiene i verdidokumentet i det daglige?

Rekruttering og onboarding

- Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen? Beskriv prosessen. Er det noe du husker spesielt godt? (hvordan vil du beskrive intervjusettingen?)
- Hva tror du denne organisasjonen var opptatt av da du ble rekruttert? Hvordan kom det til uttrykk? Noe spesielt de var på jakt etter?
- Hva husker du fra oppstarten (oppstartsday og den første tiden) i organisasjonen? Hva gjorde inntrykk på deg?
- Hvordan vil du beskrive at verdier er tilstede i rekrutterings- og onboardingprosessen i denne organisasjonen? Gi eksempler.

Generelt:

- Er det noe som har overrasket deg i denne organisasjonen etter at du begynte, noe du ikke trodde om organisasjonen før av? (Noe knyttet til verdier og kulturuttrykk?)
- Er det noe som ble formidlet i rekruttering og onboarding som er annerledes enn forventet?
- Har du jobbet i annen sektor enn bistand? Hvordan skiller rekruttering og onboarding i denne organisasjonen seg fra andre jobbsøkeprosesser du har vært i? Hva var bra? Mindre bra?
- Noe vi ikke har snakket om som du vil legge til?

